

11

O PLANO DE NEGÓCIO
E SEUS COMPONENTES

FERNANDO DOLABELA

O Plano de Negócio (PN) é um instrumento que pode ser utilizado por todas as categorias de empreendedores? É fácil aprender a elaborar um Plano de Negócio?

Nossa atividade didática demonstra que sim.

Temos trabalhado com pessoas de todas as origens e formações, que compreendem perfeitamente os conteúdos básicos do Plano de Negócio utilizando apenas sua experiência de vida e bagagem normal de conhecimentos. Estamos falando de secundaristas e estudantes universitários de áreas as mais diversas, que pouco ou nada têm a ver com administração de empresas.

O empreendedorismo abrange todas as atividades humanas. Por isso, é um erro achar que um empreendedor tem que ser especialista em administração. Na verdade, ele só precisa dominar a técnica de perguntar e cercar-se de pessoas que possam complementar seus conhecimentos e habilidades pessoais. A pergunta é a função essencial do empreendedor; conseguir a resposta é a tarefa necessária, porque significa a ação criativa, inovadora.

É por essa razão que utilizamos intensamente a pergunta como instrumento fundamental do empreendedor na prospecção da realidade e na construção do seu projeto¹.

PLANO DE NEGÓCIO: O QUE É E PARA QUE SERVE?

O Plano de Negócio é, antes de tudo, o processo de validação de uma idéia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a

uma expansão, etc. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um Plano de Negócio.

Até porque um dos resultados possíveis de um Plano de Negócio é a indicação da inviabilidade do empreendimento. Nesse caso, o Plano de Negócio não é divulgado, tornando-se instrumento exclusivo do empreendedor que o preparou. Obviamente, apenas os Planos de Negócio que indicam alto potencial de sucesso são publicados e servem de base tanto para a busca de parceiros, sócios e financiamentos como para a implantação da empresa.

É nesse momento que o Plano de Negócio emerge como uma linguagem para descrever um empreendimento ou uma empresa, exigindo-se que seja elaborado de forma clara e inteligível para todos. Afinal, será o documento básico para negociação e obtenção de recursos.

Mesmo no Brasil, onde os únicos setores com cultura de Plano de Negócio são o de software² e o de empreendimentos na web, no qual grandes

O PLANO DE NEGÓCIO NO SISTEMA DE ENSINO BRASILEIRO

A Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo é pioneira na área, utilizando o Plano de Negócio em seus cursos desde 1982. Também a Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo, divulga o Plano de Negócio desde os anos de 1980.

A partir de 1996, o Plano de Negócio começou a fazer parte do ensino brasileiro em larga escala. Os primeiros passos desse movimento foram dados em 1993 no quadro do Programa Softex, com apoio do CNPq, que introduziu o Plano de Negócio em todo um setor produtivo: a indústria nacional de software. Na época, grande parte dos cursos de computação do país passaram a transmitir esse conteúdo a seus alunos. Hoje, existem mais de 800 empresas com Plano de Negócio nesse setor.

Em 1997, Sebrae-MG, Instituto Euvaldo Lodi-MG, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Fundação João Pinheiro e Fumsoft uniram-se para apoiar a formação da Rede de Ensino Universitária de Empreendedorismo, conhecida como Programa Reune-MG.

Em 1998, teve início a concretização do mais importante e abrangente programa nacional de ensino universitário de empreendedorismo, coordenado pela Confederação Nacional da Indústria através do Instituto Euvaldo Lodi-Nacional, em conjunto com o Sebrae Nacional, cuja implementação é feita por estados, em parceria com o IEL local. Esse programa já atingiu cerca de 200 instituições de ensino superior e médio em 14 estados brasileiros até o ano 2000.

investimentos começaram a ser feitos recentemente, esse documento já é indispensável em algumas circunstâncias. É através dele que são selecionadas empresas para serem admitidas em incubadoras e parques tecnológicos; os capitalistas de risco não decidem investimentos sem tomá-lo como base; ele é exigido para alguns financiamentos bancários; e também o Programa Brasil Empreendedor, lançado pelo governo federal em 1999, utiliza o Plano de Negócio como instrumento para decidir sobre a concessão de apoio às micro e pequenas empresas.

Jamais devemos esquecer, no entanto, que o Plano de Negócio não deve ser visto apenas como um instrumento técnico. Ele está intrinsecamente vinculado ao seu criador, cujas características pessoais irão determiná-lo e dar-lhe vida, visto que a criação de uma empresa é, essencialmente, um processo humano. Nesse sentido, é necessário que o empreendedor tenha percorrido alguns caminhos antes de começar a fazer o Plano de Negócio, que pode ser visto como um repositório de todos os instrumentos, ferramentas e conhecimentos abordados neste livro. De fato, segundo a observação de Filion a propósito da sua versão canadense, também válida para esta edição brasileira, “o processo que propomos é simples, gradual e completo: não apenas apontamos as etapas a serem seguidas para redigir um bom Plano de Negócio, mas apresentamos também as noções básicas que permitem aprender a gerenciar e desenvolver uma empresa”. Portanto, podemos dizer que, feita uma leitura ativa e estudiosa de seus capítulos, você estará preparado para começar a fazer seu Plano de Negócio.

Partindo para a prática, qual modelo utilizar?

Saiba que esse não é bem um problema, já que quase todos os modelos de Plano de Negócio apresentados em livros e softwares são semelhantes, diferenciando-se por pequenos detalhes. O importante é trabalhar com um modelo completo, que permita todas as análises necessárias. A partir de nossa experiência na área, criamos o *MakeMoney*, software de auxílio ao empreendedor de qualquer área, com uma linguagem acessível a pessoas de todos os níveis e formação. É com base nele que iremos apresentar a estruturação de um Plano de Negócio.

COMPONENTES DO PLANO DE NEGÓCIO

Como documento, o Plano de Negócio é montado sobre quatro itens:

Parte I	Sumário Executivo
Parte II	A Empresa

Parte III	Plano de Marketing
Parte IV	Plano Financeiro

Cada um deles comporta vários subtemas. Ao redigir o Plano de Negócio, tenha em mente os seguintes pontos:

- o PN deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples (sempre que possível, evitar termos técnicos, siglas etc.);
- deve ser sintético, sem redundâncias nem elementos supérfluos;
- esmere-se no Sumário Executivo, que não deve ultrapassar duas páginas: ele indicará se o PN merece ser analisado ou abandonado;
- nenhuma informação deve ser dada sem a citação da fonte;
- o tom é afirmativo, não usar verbos no condicional (seria, poderia);
- jamais deixar dúvidas.

A seguir, é feita uma breve descrição dos componentes do Plano de Negócio. Ao elaborar o seu, recorra aos demais capítulos deste livro, que abordam os vários itens em detalhe. Para alguns deles, sugerimos perguntas, com o objetivo de enriquecer a compreensão de seu conteúdo.

Parte I Sumário Executivo

O Sumário Executivo sintetiza os diversos módulos do Plano de Negócio. Seu objetivo é oferecer ao leitor, de forma objetiva e resumida, uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados.

O Sumário Executivo é decisivo: ele é um momento de “venda” da idéia, do negócio. Importantes leitores de Planos de Negócio, tais como capitalistas de risco, diretores de agências de financiamento e bancos somente encaminham os Planos de Negócio à suas assessorias técnicas se estiverem convencidos de seu potencial através da leitura do Sumário Executivo.

Uma dica: deixe para fazer o Sumário Executivo após a elaboração de todos os demais itens do Plano de Negócio. Sendo por natureza um resumo geral, sua redação é o momento de recapitular idéias e conceitos e sintetizá-los. Essa etapa requer especial atenção, pelo fato de ser a primeira parte a ser lida. E pode ser a única se não esclarecer e cativar o leitor.

O Sumário Executivo deve conter os seguintes itens:

- 1.1. **ENUNCIADO DO PROJETO:** é a definição sintética, do Plano de Negócio que se pretende desenvolver e implantar. Indica como a empresa será estruturada para iniciar suas atividades, os produtos ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias a adotar para o alcance dos objetivos.
- 1.2. **COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS:** consiste na descrição sumária das funções que os executivos e gerentes exercem ou exercerão na empresa, enfatizando a formação, o conhecimento e a experiência de cada um.
- 11.3. **OS PRODUTOS, SERVIÇOS E A TECNOLOGIA:** apresenta as principais características dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada para realizá-los. O texto deve garantir o perfeito entendimento do leitor.
- 11.4. **O MERCADO POTENCIAL:** define o segmento da população que será visado, com suas características (renda, faixa etária, potencial de compra etc.) e necessidades a serem satisfeitas pelo produto/serviço.
- 11.5. **ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO:** constituem as vantagens comparativas frente à concorrência (ou vantagens competitivas). São as características dos produtos/serviços que os tornam únicos diante dos olhos do consumidor, atraindo sua preferência. As estratégias de marketing e as vantagens competitivas são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos para diferenciar uma empresa de outra.
- 11.6. **PREVISÃO DE VENDAS:** é uma estimativa da demanda feita em função do segmento de mercado pretendido, das tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, da capacidade do público-alvo de aceitar e absorver o novo produto/serviço e da competência e capacidade de comunicação e vendas da empresa.
- 11.7. **RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS:** constituem os mais importantes indicadores do controle e da solvência do negócio, sendo utilizadas pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir desvios e se adequar às mudanças na conjuntura. Permite a confrontação entre resultados esperados e reais e a

- avaliação precisa do desempenho da empresa como um todo ou de produtos/serviços isolados.
- 1.8. **NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO:** na grande maioria dos casos, o empreendedor não dispõe de recursos próprios para a montagem e posta em marcha do seu empreendimento. É necessário, então, dimensionar as necessidades de financiamento e fazer a análise de suas fontes possíveis.

Parte II A Empresa

Aqui são apresentadas as idéias que dão vida à empresa, bem como sua estrutura de funcionamento legal e operacional. Abriga os seguintes tópicos:

- 2.1. **MISSÃO:** descreve a filosofia da empresa, seus propósitos e razão de existir (a missão orienta todas as decisões e ações da empresa; depois de iniciada a operação, é fundamental que todos os seus colaboradores percebam claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance da missão).
- 2.2. **OBJETIVOS:** a empresa deve estabelecer seus objetivos de curto, médio e longo prazo e a forma como irá alcançá-los em função do foco principal de seu negócio.

Algumas idéias básicas que devem ser distinguidas a esse respeito:

Onde se concentra o negócio	⇒	Foco
Como o negócio será conduzido	⇒	Missão
Resultados projetados e mensuráveis	⇒	Metas
Ações específicas	⇒	Estratégias

Assim, o objetivo da Goiabadas Maria Amália (que usaremos para exemplificar um Plano de Negócio no próximo capítulo) poderia ser: assumir a liderança de mercado no setor de doces diversos. A meta seria: aumentar o faturamento da empresa em 15% até 31 de dezembro de determinado ano. Para tal, a estratégia utilizada por Luísa seria: desenvolver ações de marketing em escolas e supermercados.

PERGUNTAS SOBRE FOCO, META, MISSÃO

- Qual é o negócio da empresa? Qual o setor, o ramo de atividade? O que a empresa não está disposta a fazer?
- De que forma a empresa pretende agir para atingir os seus objetivos e metas? Qual é a razão de ser da empresa?
- Quais os fatores cuja excelência provocariam um impacto muito positivo no desempenho da empresa? No lado contrário, quais os que poderiam afetá-lo negativamente?
- Quais as oportunidades que o empreendedor identifica no ambiente em que a empresa se insere, a curto, médio e longo prazo? De quais instrumentos a empresa dispõe para aproveitá-las? Quais são os recursos necessários? Como obtê-los e gerenciá-los?
- É possível identificar ameaças à empresa no ambiente em que ela insere? Quais são elas a curto, médio e longo prazo? Quais instrumentos a empresa tem para enfrentá-las, minimizá-las, anulá-las? Quais os recursos necessários para enfrentar as ameaças? Como obtê-los e gerenciá-los?
- Qual o grande desafio da empresa nos próximos 12 meses? E nos próximos 3 anos?
- Qual percentual de mercado a empresa deseja alcançar e em quanto tempo?
- Qual o lucro líquido para os 3 anos seguintes?
- Qual a lucratividade com que pretende operar?
- Quais as operações necessárias (inclusive de obtenção e uso de recursos) para o alcance das metas? (Definição das operações > indicadores > responsáveis > prazos > recursos)

2.3. **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL:** a estrutura funcional de uma empresa é seu corpo orgânico, isto é, aqueles que efetivamente realizam as operações no dia-a-dia; estrutura legal é a forma adotada para constituição da empresa.

2.4. **SÍNTESE DAS RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DIRIGENTE:** consiste na descrição sumária das principais funções dos dirigentes da organização, bem como na apresentação de seus currículos, que constituem um dos alvos prediletos de investidores e capitalistas de risco.

2.5. **PLANO DE OPERAÇÕES:** o plano operacional trata da forma como a empresa se organiza internamente para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada.

2.6. **PARCERIAS:** também chamadas de “alianças estratégicas”, as parcerias são conexões estabelecidas com organizações ou pessoas com o objetivo de agregar valor e qualidade aos produtos/serviços. Elas envolvem

colaboração na busca de objetivos comuns e geração de benefícios para todas as partes envolvidas.

Parte III Plano de Marketing

O Plano de Marketing é constituído por ações em dois momentos: análise prévia de mercado e estratégia a ser executada após o início da operação.

PERGUNTAS RELATIVAS A MARKETING

- Qual a lucratividade do setor? Há mudanças ocorrendo no setor? Quais? Quais os efeitos da evolução tecnológica sobre o setor?
- Quem são os maiores concorrentes? Quais produtos e serviços oferecem? Quais são os seus pontos fortes e fracos? Quais são os seus custos; suas vantagens competitivas? Quais são seu tamanho, percentual de mercado, faturamento?
- Quais as principais estratégias utilizadas pelos concorrentes para abordar o mercado? Qual o grau de satisfação dos clientes por eles atendidos? Qual o grau de fidelidade de sua clientela? Qual seria a reação à minha entrada no mercado?
- Como minha empresa irá cobrir o segmento de mercado escolhido? Em quanto tempo?
- Por que os clientes irão preferir o produto da minha empresa? Que vantagens ofereço em relação à concorrência? Qual deve ser o preço que atenda ao consumidor e aos objetivos da empresa? Como estabelecer o preço? Existe uma política? Por que é maior ou menor do que o preço da concorrência?
- Qual é a minha clientela-alvo? Quantas pessoas estão interessadas em comprar o produto? Qual é a demanda, em quantidade, pelo produto?
- Qual é o perfil de tais consumidores (faixa etária, renda, escolaridade etc.)? Quais são seus hábitos de compra (como eles gostariam que o produto chegasse até eles?) Como os clientes desejam o produto (atributos, aspecto, benefícios, valor agregado)? Que preço estão dispostos a pagar pelo produto? Como conquistar e manter a fidelidade dos clientes à minha marca?
- Quem são os principais fornecedores? Que condições oferecem (preço, qualidade, localização, transporte, prazo de entrega, condições de pagamento etc.)? Para quais concorrentes fornecem? Quais os pontos fortes e fracos de cada um?
- Quais devem ser as estratégias para vender o produto? Que ações podem ser tomadas para alcançar os melhores pontos de venda? Qual é a verba destinada a promoções e publicidade? Existe a possibilidade de promover campanhas e parcerias para aumentar o consumo do produto? Existe alguma característica sazonal que possa aumentar ou diminuir significativamente o consumo do produto? Como avaliar e controlar as ações de marketing para atingir meus objetivos?
- A empresa possui controle de qualidade voltado para atender adequadamente aos clientes? A equipe da empresa está preparada para atender aos clientes quanto aos aspectos técnicos e comerciais do produto?

A análise de mercado é voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, tendo por objetivo saber se o negócio é realmente viável. Na estratégia de marketing, faz-se o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

Parte IV Plano financeiro

A parte financeira do Plano de Negócio é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa. Ela é utilizada também como documento para divulgar a empresa, convencer parceiros, investidores, çaptar capital de risco. É uma boa ferramenta para fornecedores e instituições bancárias fazerem a análise de crédito da empresa.

O Plano Financeiro representa a principal fonte de referência e controle da saúde da empresa, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro de parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados. Como os principais procedimentos relativos a finanças já foram expostos em detalhe anteriormente, limitamo-nos aqui a sugerir como o empreendedor deverá se comportar quando precisar fazer a apresentação de seu plano a terceiros — potenciais investidores ou financiadores.

Notas

1. O leitor poderá utilizar o "Teste a sua idéia de empresa", conjunto de perguntas que fornecerá uma orientação sobre as suas condições para começar a fazer o Plano de Negócio. O teste figura no software *makemoney* (mmoney@doctorsys.com.br) e também no livro *Oficina do empreendedor*. Este último contém ainda os "8 caminhos do empreendedor", que sugerimos como as etapas a serem percorridas antes de iniciar a elaboração do Plano de Negócio.
2. Graças a ações do CNPq, via Programa Softex, voltado para a exportação do software nacional.

Referências

- _____. *BizPlan Builder — Strategic Business & Marketing Plan Software*, JIAN, Tools for Sales, Inc. USA.
- DEUTSCHER, Lopes & PAVANI, C. *O Plano de Negócio — planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Lexikon, 1998.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*, São Paulo: Cultura Editores, 1999.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores, 1999.
- DOLABELA, F. & DOCTORSYS. *MakeMoney* (software de Plano de Negócio), 1999.
- RICH, Stanley R. & GUMPERT, David E. *Business Plan that Win — Lessons from the MIT Enterprise Forum*. New York: HarperTrade, 1985.
- PINSON, L. & JINNET, J. *Anatomy of a Business Plan*. Chicago: Upstart, 1996.
- SIEGEL, E.L., *Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu Plano de Negócio*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

Anexo

DICAS PARA A APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

A apresentação deve ser feita tendo em vista o perfil da platéia. As observações a seguir dizem respeito a apresentações feitas para um público heterogêneo, freqüentemente integrado por investidores e parceiros em potencial que não são, necessariamente, especialistas na área.

A regra é: forneça uma visão geral e facilite o entendimento da platéia; espere que esta busque os detalhes. Não deixe pergunta sem resposta.

1. Uma boa apresentação deve durar entre 8 e 15 minutos, não mais.
2. A ênfase em uma apresentação deve ser o negócio, e não a tecnologia empregada no produto/serviço. Lembre-se: freqüentemente, as platéias são compostas por pessoas que não têm perfil técnico, mas são capazes de entender o negócio.
3. O apresentador deve proteger-se contra a tentação de usar jargão tecnológico. O hermetismo pode ter efeito negativo. Além de excluir os não iniciados, costuma ser interpretado como presunção. Raramente ajuda.
4. O apresentador deverá se aprofundar em conceitos técnicos somente em duas situações: se houver uma pergunta técnica ou se a apresentação for feita para a equipe técnica de um cliente, fornecedor, investidor, consultor etc. Lembre-se de que vai grande distância entre a simples referência ao conteúdo tecnológico de um determinado produto (que é obrigatória) e sua explicação detalhada.
5. O roteiro da apresentação deve ter quatro partes:
 - a equipe e a razão de ela estar qualificada para executar o projeto;
 - o produto ou serviço;
 - a análise de mercado;
 - a análise financeira.

Quanto ao produto ou serviço

Sua definição deve ser extremamente clara e objetiva, pois da compreensão decorrerá o interesse da platéia sobre toda a exposição. Sugerimos que a apresentação se inicie pela descrição da necessidade que originou a criação ou inovação proposta. Explicitar os diferenciais competitivos do produto: por que o cliente irá preferi-lo? É fundamental evidenciar o valor que o pro-

duto agrega para o cliente — se possível, a indicação em valor monetário do “lucro” do cliente ou usuário.

Quanto à análise mercadológica

- dizer claramente qual é a oportunidade, como pretende aproveitá-la e quais são suas condições para isso;
- indicar qual é o mercado potencial (o público-alvo total, inclusive a parte já tomada pela concorrência), a fatia que a empresa pretende conquistar (quantos serão os clientes da empresa), o valor que os clientes em potencial estão dispostos a pagar; como eles terão acesso ao produto e como a existência e as vantagens do produto lhes serão comunicadas;
- descrever a concorrência, seus pontos fortes e fracos;
- expor e explicar as pesquisas feitas, pois é imprescindível a boa fundamentação da análise de mercado, seja baseada em fontes primárias, seja em fontes secundárias.

Quanto à análise financeira

Deve ser extremamente sintética, porque não se pode exigir que a platéia processe muitos números em poucos minutos. De preferência, ser apresentada em uma só transparência, com os grandes números — investimentos, receitas de vendas (quantidade x preço unitário), custos e despesas, lucro líquido, principais índices, por exemplo.

6. Todas as apresentações são seguidas de debates. Esse é o momento de apresentar detalhes e as transparências que preparou. Esteja pronto para documentar as pesquisas de marketing, as informações veiculadas na apresentação, a análise financeira etc.

Quanto à documentação

Para a apresentação, não é necessário utilizar mais do que 10 transparências. Para os debates, não há limites: o apresentador deve estar munido de quantas forem necessárias, para não deixar nada sem resposta fundamentada.

Quanto às fontes

Referir as fontes é essencial; sua inexistência para os dados e informações citados não só invalida o conteúdo deles, mas pode também transformá-los em elemento negativo.

7. A apresentação deve ser feita pelo integrante da empresa que tenha maior facilidade para tal.
8. No mundo empresarial, o ambiente estabelece o comportamento. O novo empreendedor deve mostrar que pertence ao meio em que irá atuar, dando sinais disso pela forma de vestir, pelo vocabulário utilizado, por seus gestos. Um advogado em mangas de camisa no Fórum causa tanta estranheza quanto um roqueiro chegar engravatado

UM MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO

12

FERNANDO DOLABELA

O modelo de Plano de Negócio que apresentaremos aqui é igual ao que expusemos no livro *O segredo de Luísa* e no programa *Makemoney*, que é um software criado especificamente para auxiliar o percurso do empreendedor na preparação de seus cálculos e projeções.

No livro, um romance-guia que acompanha passo a passo a criação de uma empresa hipotética, são apresentados todos os conceitos de interesse, assim como os caminhos de pesquisa e levantamento de dados necessários ao embasamento do plano.

Esses conteúdos objetivos acompanham a trajetória da jovem empreendedora Luísa Vianna Pinheiro, ao longo da qual procuramos destacar também os aspectos emocionais e personalíssimos que caracterizam o empreendedor e determinam suas decisões na elaboração do seu Plano de Negócio, de acordo com a abordagem sistemática do PN proposta neste livro.

O que veremos aqui, portanto, é um Plano de Negócio completo, que responde às seguintes definições:

PROJETO

Lançar uma empresa do setor industrial, no ramo alimentício, voltada à produção e comercialização de goiabada-cascão em tabletes.

RAZÃO SOCIAL

Goiabadas Maria Amália Ltda.

DATA

1998

GMA
GOIABADAS MARIA AMÁLIA LTDA.

PLANO DE NEGÓCIOS

1998

ÍNDICE ANALÍTICO

Sumário executivo	O Plano de Marketing
Enunciado do projeto	Análise de mercado
Competência dos responsáveis	O setor
Produtos e tecnologia	Oportunidades e ameaças
Mercado potencial – a oportunidade	Clientela
Elementos de diferenciação	Segmentação
Previsão de vendas	Concorrência
Rentabilidade e projeções financeiras	Fornecedores
Necessidades de financiamento	Estratégia de marketing
	O produto
	Tecnologia e ciclo de vida
A empresa	Vantagens competitivas
Missão	Planos de Pesquisa & Desenvolvimento
Objetivos	Preço
Situação planejada / desejada	Distribuição
Foco	Promoção e publicidade
Estrutura organizacional e legal	Serviços ao cliente (venda e pós-venda)
Descrição legal	Relacionamento com os clientes
Estrutura funcional, diretoria, gerência e equipe	
Descrição da unidade fabril	O Plano Financeiro
Síntese das responsabilidades da equipe dirigente	Investimento inicial
Plano de operações	Projeção dos resultados
Administração	Custos totais
Comercial	Mão-de-obra direta
Controle de qualidade	Mão-de-obra indireta
Terceirização	Custos variáveis
Sistemas de gestão	Custos fixos
Parcerias	Depreciação, manutenção & conservação, seguros

Receitas
 Impostos & contribuições
 Projeção de fluxo de caixa
 Balanço patrimonial
 Ponto de equilíbrio
 Análise de investimento

Anexos

Anexo I Dados demográficos
 Anexo II Pesquisa da clientela
 Anexo II Pesquisa dos revendedores
 Anexo IV Pesquisa dos concorrentes
 Anexo V Pesquisa dos fornecedores

Este documento pertence à GMA, e as informações nele contidas são de caráter confidencial, não estando autorizada sua reprodução.

SUMÁRIO EXECUTIVO**ENUNCIADO DO PROJETO**

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos e análise de viabilidade para criação de um indústria de doces, a Goiabadas Maria Amália Ltda. (GMA), que terá seu foco na produção de goiabada-cascão em tabletes, um produto inovador, já que se diferencia da goiabada tradicional em embalagem, forma e conteúdo.

A estrutura da empresa será simples, de acordo com padrões modernos de racionalização, valendo-se, sempre que possível, de parcerias e terceirização, com o objetivo de aportar *know-how* e experiência às suas atividades nascentes.

A clientela-alvo da GMA é constituída por estudantes na faixa etária entre 4 e 23 anos, que será abastecida através de distribuição diferenciada de seu produto, utilizando cantinas e lanchonetes que se situam dentro ou próximas dos principais estabelecimentos de ensino de Belo Horizonte e Contagem, além de distribuição nos pontos-de-venda tradicionais de doces (doçarias, supermercados e padarias).

COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS

A GMA está bem estruturada para aproveitar a oportunidade que se apresenta para o seu produto. Luísa Vianna Pinheiro, conhecedora do processo de produção de goiabada, adquiriu profundos conhecimentos do seu ramo de negócio, através de análise de mercado e estudos de viabilidade desenvolvidos durante mais de um ano. No setor de vendas, a GMA irá, mediante terceirização, agregar grande experiência de outra empresa atuante no setor.

PRODUTOS E TECNOLOGIA

O produto da GMA é a goiabada-cascão em tablete, a ser comercializada em uma caixa contendo 10 tabletes de 50 g cada um, com embalagem individual, que proporcionará prazo de validade maior para o produto. Os métodos de produção, de

custos reduzidos, utilizarão a tecnologia mais avançada, que permitirá a preservação do sabor do produto por um tempo prolongado, bem maior que aquele dos concorrentes. Serão utilizadas as instalações de uma indústria alimentícia já instalada em Contagem, incorporando-se a grande experiência deste parceiro no ramo.

MERCADO POTENCIAL – A OPORTUNIDADE

O segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar é composto basicamente por crianças e jovens estudantes na faixa etária de 4 a 23 anos. Este é um mercado consumidor numeroso e com hábito constante de compra desse tipo de produto, porém, sem nenhuma fidelidade com relação às marcas, sendo este um desafio para a GMA, o de consolidar sua marca e tornar fiel o seu público-alvo.

A grande oportunidade de mercado identificada pela GMA é representada pela necessidade de uma alimentação saudável para a grande massa de estudantes na região de Belo Horizonte e Contagem, de alta densidade demográfica. As pesquisas de mercado demonstraram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente às necessidades de alimentação desse público, principalmente quando ele se encontra nas escolas. Além disso, existe uma grande demanda reprimida, já que parte dessa clientela não é atingida pela oferta de produtos nessa linha. Assim, as análises demonstraram que o público-alvo é composto por cerca de 600 mil consumidores, que representam um potencial de compra aproximado de R\$1.700,00 mensais (para todo tipo de doces), o que representa uma grande margem de atuação para a GMA, cujo faturamento mensal previsto de R\$ 24 mil representa 1,4% desse valor potencial. Por outro lado, pesquisas junto a fornecedores indicam que o mercado específico de goiabada atinge o valor de R\$ 200 mil mensais.

ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO

Um dos principais diferenciais do produto a ser fabricado pela GMA é a sua forma de comercialização. Enquanto seus concorrentes fabricam barras de 500 a 1.000 gramas, a GMA irá fabricar tabletes de 50 gramas, mais práticos e fáceis de serem consumidos, já que as barras se destinam a famílias ou grupo de pessoas, e os tabletes podem ser consumidos individualmente. Outro diferencial será a estratégia de distribuição do produto, que será oferecido em pontos-de-venda como cantinas e lanchonetes, situadas dentro e nas proximidades dos principais colégios de Belo Horizonte e Contagem. A imagem do produto da GMA estará vinculada à saúde das crianças e adolescentes.

PREVISÃO DE VENDAS

De acordo com a pesquisa de mercado, foi projetada uma média de vendas mensais em torno de R\$ 24 mil, o que representa 12% do mercado de goiabadas da região a ser atendida pela GMA (R\$ 200 mil mensais); com isso, a lucratividade média do setor atinge de 15% a 20%. A composição das vendas será de 30% à vista e 70% com prazo de pagamento de 30 dias para os distribuidores.

RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos da GMA, o produto proporcionará não só a cobertura de todos os custos, mas também um bom retorno financeiro para a empresa, o que pode ser comprovado na Projeção dos resultados e na Análise de investimento realizadas no Plano financeiro.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS		VALOR TOTAL (R\$)
DESCRIÇÃO		
1	Receita bruta de vendas	24.000,00
2	(-) Deduções	(5.196,00)
3	Receita líquida de vendas	18.804,00
4	(-) Custo dos produtos vendidos	(11.498,92)
5	Margem de contribuição (*)	7.305,08
6	(-) Despesas operacionais	(1.932,08)
6.1	Despesas administrativas	(920,00)
6.2	Despesas gerais	(567,50)
6.3	Depreciação acumulada	(444,58)
7	Resultado operacional	5.373,00
8	Resultado antes do Imposto sobre a renda	5.373,00
9	(-) Imposto sobre a renda 15,00%	(805,95)
10	Lucro líquido	4.567,05

O *ponto de equilíbrio* foi calculado em 5.125 unidades, o que representa um faturamento de R\$ 7.687,50. O tempo estimado em que a GMA irá recuperar o investimento inicial (*payback*) será de 10 meses.

NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO

Apurado o valor do investimento inicial, constatou-se que seria necessário buscar alguma fonte de financiamento para abrir a indústria. Assim, para que o projeto fosse posto em prática, foi feita uma parceria com uma fábrica de doces localizada em

Contagem, cuja linha de produção apresenta capacidade ociosa. O acordo — no qual a GMA pagará 10% do faturamento bruto obtido para utilizar as instalações, com um prazo de carência que irá ajudar a financiar o seu capital de giro — solucionou o problema do investimento inicial.

INVESTIMENTO INICIAL	
DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
Investimento fixo	28.075,00
Capital de giro:	
Estoque de materiais diretos	7.070,00
Custo fixo	2.532,08
Despesas pré-operacionais	1.170,00
Reserva de capital, suporte vendas a prazo	2.000,00
Total	40.847,08

A EMPRESA

MISSÃO

A missão da GMA é produzir e fornecer produtos alimentícios para consumidores exigentes, preocupados com a saúde e a forma física. O seu público-alvo é constituído por estudantes de 4 a 23 anos, mas atingirá também pessoas de qualquer idade que se preocupem com a saúde e a forma física e que procurem consumir produtos de alto valor nutritivo e poucas calorias.

OBJETIVOS

Para que o Plano de *Marketing* pudesse ser feito de maneira clara e detalhada, a GMA estabeleceu alguns objetivos a serem alcançados a curto prazo, logo após o início das atividades, tomando como base a lucratividade dos concorrentes.

O principal objetivo é conquistar 12% do mercado de goiabadas na região de Belo Horizonte e Contagem. Para que este percentual possa ser atingido, a GMA deverá ter uma receita bruta em torno de R\$ 24 mil mensais, com uma lucratividade entre 15 e 20% para o produto.

Situação planejada / desejada

De acordo com os objetivos propostos, a GMA planeja conquistar um mercado ainda pouco explorado e pouco difundido: o comércio de goiabada-cascão em tablete. Projeta-se a conquista de 12% deste mercado a curto prazo. As principais estratégias para alcançar tal situação serão a forma de apresentação do produto, a projeção de sua imagem vinculada à alimentação saudável e a sua distribuição em pontos-de-venda diversos.

Para implantar uma estrutura organizacional que viabilize os seus objetivos, a GMA irá incorporar a experiência de terceiros, conquistada por parcerias e contratações, mantendo suas atividades em um nível minimizado de custos e privilegiando a qualidade do produto.

O crescimento da empresa será rigorosamente planejado, levando em conta a sua preparação para enfrentar desafios maiores.

Pretende-se manter sempre uma situação financeira saudável, com controles precisos sobre o fluxo de caixa, cujo superávit será a base para alavancar o crescimento da empresa.

Após a sua consolidação, que se espera alcançar em três anos, a GMA irá buscar o mercado externo.

Foco

A GMA, que estará inserida no competitivo mercado de doces, concentrará as suas atividades inicialmente na produção e comercialização de goiabada-cascão em tablete. Assim, o seu foco será na alimentação rápida e nutritiva de um público em idade escolar, com o qual procurará estabelecer relações de identidade. Não pretende lançar novos produtos no mercado antes de sua consolidação, para não haver dispersão. Aspira ser vista como uma empresa preocupada com a alimentação do público estudantil.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

Descrição

O regime jurídico da Goiabadas Maria Amália será sociedade por quotas de responsabilidade limitada. A GMA estará sujeita à inspeção da Vigilância Sanitária do município, não existindo nenhuma legislação específica sobre o setor em que atuará.

Estrutura funcional, diretoria, gerência e equipe

A GMA terá uma estrutura simples, por se tratar de uma pequena empresa ainda em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, a sua única proprietária será a responsável pela área administrativa da empresa, tendo a ajuda de uma estagiária para tal tarefa.

Descrição da unidade fabril

A Goiabadas Maria Amália terá uma fábrica própria, instalada em um galpão de 100 metros quadrados, com água abundante, energia elétrica, circulação adequada de ar e as seguintes condições higiênico-sanitárias: piso impermeabilizado e revestido de cerâmica de fácil conservação e limpeza; paredes e divisórias cobertas com cerâmicas de fácil lavagem e higienização; teto com laje em todas as dependências, revestido de pintura clara, que permita lavagem e higienização.

a unidade fabril deve se localizar em área distante de odores indesejáveis e de poluição de qualquer natureza, inclusive poeira de qualquer origem. Deve se situar em local que tenha boa capacidade de escoamento da produção e esteja próxima da rede bancária e do setor de comércio e serviços.

O fluxo de produção abrangerá as seguintes etapas:

- Recebimento de matéria-prima
- Pesagem
- Pré-lavagem
- Seleção de frutas
- Descascamento
- Lavagem
- Corte e descaroçamento
- Tratamento térmico
- Resfriamento
- Cozimento
- Pesagem
- Tratamento térmico
- Resfriamento
- Embalagem
- Estocagem

Síntese das responsabilidades da equipe dirigente

Luísa Vianna Pinheiro, a proprietária, é formada em Odontologia e tem experiência na venda a varejo de produtos alimentícios. Adquiriu grandes conhecimentos sobre o setor de produção e comercialização de doces através de estudos criteriosos, desenvolvidos para proceder à análise de viabilidade da GMA e elaborar este Plano de Negócio. Durante este trabalho, teceu uma significativa rede de relações e conheceu as operações relativas aos fornecedores e à concorrência. Através de pesquisas, pôde conhecer as necessidades, preferências e comportamentos da clientela.

PLANO DE OPERAÇÕES

Administração

A empresa terá uma estrutura hierárquica composta pela gerência e pela área de produção. No início das operações, a gerência acumulará as funções principais, que serão delegadas no processo de desenvolvimento da GMA.

A centralização de funções no início das operações, além de ter em vista a redução do custo operacional, permitirá que a gerência adquira experiência de gestão e se prepare para o crescimento da empresa.

Comercial

No que diz respeito à força de vendas, a GMA optou, no início das atividades, por utilizar uma empresa do setor alimentício, evitando o esforço de contratação e treinamento de pessoal. Essa empresa será remunerada com uma comissão de 10% sobre as vendas brutas.

Controle de qualidade

A alta qualidade é uma exigência do cliente globalizado. Essa exigência é maior ainda na clientela-alvo da GMA, uma vez que os pais e os donos de escolas estão preocupados e atentos à qualidade dos produtos consumidos pelos estudantes. Em vista disso, a GMA pretende fabricar um produto sob normas de higiene e qualidade ímpares, bem como desenvolver uma nova embalagem capaz de diminuir o nível de perecibilidade do produto. Os controles dos processos de produção, embalagem e distribuição serão extremamente rigorosos, de forma a garantirem uma qualidade excelente.

Terceirização

A GMA se utilizará intensamente da terceirização para manter uma estrutura leve e ágil. Assim, o setor de vendas será inteiramente terceirizado e as instalações fabris estarão disponíveis através de parceria. Sempre que necessária, a terceirização será uma diretriz a ser seguida.

Sistemas de gestão

Com uma estrutura organizacional simplificada, a GMA irá se preocupar em implantar, desde o início de suas operações, sistemas de controle informatizados nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, faturamento e estoque.

Como irá aproveitar a infra-estrutura de uma indústria já consolidada, não terá desvantagens em relação à concorrência no que diz respeito à tecnologia de produção, estando apta a competir de igual para igual no mercado.

As parcerias

Para que o projeto da GMA pudesse ser viabilizado, devido ao alto valor do investimento inicial, foi necessário estabelecer uma parceria com uma indústria de doces de Contagem, pela qual essa indústria entrará com todo o maquinário (aproveitando sua ociosidade) e a GMA, em troca, lhe dará 10% de seu faturamento bruto. Isso fez com que o valor do investimento sofresse uma grande redução, além de dispensar também o treinamento da mão-de-obra que seria contratada.

O PLANO DE MARKETING**ANÁLISE DE MERCADO****O setor**

O setor no qual a GMA pretende ingressar é bastante competitivo. O preço, a qualidade e a distribuição dos produtos são os fatores críticos de sucesso. Esse mercado, no qual concorre grande quantidade de produtos nacionais e importados, é alvo de críticas, principalmente dos profissionais da área da saúde (medicina e odontologia), que identificam, na maioria dos produtos, componentes prejudiciais à saúde. Entretanto, as críticas não afetam significativamente as vendas, cujo principal público é constituído de crianças e adolescentes. A GMA vê nessas restrições o seu nicho de mercado, já que pretende associar a imagem do seu produto a uma alimentação saudável, adequada à formação de crianças e adolescentes e que fornece calorias suficientes para que o estudante possa enfrentar as atividades escolares e esportivas.

Oportunidades e ameaças

Entre as oportunidades identificadas neste ramo de negócios, destacam-se: alta concentração de jovens e adolescentes em Belo Horizonte e Contagem; diversificação do cardápio do brasileiro após o Plano Real; crescimento do mercado consumidor; criação do imposto "Simples" para as micro e pequenas empresas; novos equipamentos disponíveis a baixo custo. Entre as principais ameaças à GMA estão: grande dispersão do público-alvo, concorrência dos alimentos importados, altas taxas de juros, utilização pelas grandes empresas de equipamentos modernos, que possibilitam significativos ganhos de escala, e consumidores exigindo qualidade.

Clientela

Nos estudos de mercado feitos para subsidiar este Plano de Negócio, foram utilizadas fontes secundárias, principalmente através da Internet (Anexo I), mas também foram feitas pesquisas junto ao consumidor final (Anexo II) e junto aos revendedores (Anexo III). Os objetivos da pesquisa foram: identificar os tipos de doces que o esta-

belecimento mais vende e os que menos vende; identificar o grau de conhecimento e utilização do produto goiabada; saber se os estabelecimentos estariam dispostos a fazer um teste do seu produto; traçar o perfil do comprador, suas opiniões, sugestões. Os resultados da pesquisa mostraram um ambiente altamente favorável à entrada da GMA no mercado, já que foi possível identificar inovações e melhorias no produto, que possibilitarão sua diferenciação da concorrência.

Segmentação

A GMA decidiu atuar no segmento de mercado representado pelo público estudiantil, na faixa etária de 4 a 23 anos, segmento este que permite uma estrutura de divulgação enfatizando valores nutritivos no desenvolvimento de crianças e adolescentes, bem como uma estratégia dirigida de distribuição do produto.

Concorrência

A pesquisa de mercado indicou que existem somente três concorrentes da GMA, todos eles pesquisados diretamente durante a elaboração deste Plano de Negócio (Anexo IV). Dois concorrentes eram de São Paulo (capital e Barueri) e o terceiro de Santa Luzia (MG). Após a entrevista com cada um dos concorrentes, percebeu-se que as principais dificuldades encontradas eram relativas à distribuição, já que os distribuidores de Contagem privilegiavam os fabricantes da região.

Fornecedores

A análise indicou que os esforços de compra deverão se concentrar na matéria-prima goiaba, já que os demais itens são facilmente encontrados e apresentam variações mínimas no preço. Assim, foi feita uma relação de todos os fornecedores de goiaba (dois em Contagem e um em Igarapé) e aplicada a mesma pesquisa já realizada com os concorrentes, para se ter uma análise do mercado na visão das empresas fornecedoras de matérias-primas (Anexo V). Realizadas as entrevistas, percebeu-se uma grande diferença entre os fornecedores de Contagem e de Igarapé com relação a qualidade do produto, prazo de entrega, tempo de atuação no mercado, preço, entre outros itens. A GMA decidiu, então, acompanhar de perto o aspecto qualidade e gerenciar a periodicidade de aquisição para evitar perdas dos perecíveis e formação desnecessária de estoques.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

Produto

O produto inicial que a GMA irá fabricar e comercializar é a goiabada-cascão em tablete. Trata-se de um produto inovador, uma vez que terá alto valor protéico e

poucas calorias, sem prejuízo de um sabor apurado. Será apresentado em tabletes de 50 gramas, à semelhança dos chocolates, e vendidos em caixas com 10 tabletes cada uma (sua unidade de produção). Os testes apontaram que, apesar de industrializado, o produto manterá o sabor caseiro tradicional. O nome fantasia será *Goiabinha*, e a logomarca será o desenho estilizado de uma pequena goiaba.

Tecnologia e ciclo de vida

O processo de produção é simples e não prejudica os nutrientes naturais do produto (goiaba, vitaminas, sais minerais e açúcar). Além disso, será utilizada uma técnica moderna de cozimento, que permite a agregação de substâncias nutritivas e a combinação de baixas quantidades de açúcar com adoçantes não calóricos, sem prejuízo do sabor. A tecnologia empregada na embalagem aumentará o prazo de validade do produto.

A demanda para esse tipo de produto encontra-se em plena ascensão, alimentada pela preocupação crescente com uma alimentação saudável e não-calórica e sustentada pelos maiores gastos da população com o item alimentação. No entanto, o setor demonstra baixo índice de inovação nas técnicas de produção e vendas.

Vantagens competitivas

A goiabada da GMA apresenta algumas vantagens em relação à dos concorrentes, tais como:

Embalagem em tabletes de 50 gramas acondicionados em caixas de 10 unidades; inédita, mais “amigável” para o público-alvo, podendo ser comercializada e consumida facilmente em qualquer local, ao contrário das tradicionais, de 500 a 1.000 gramas. A embalagem será transparente, com bordas coloridas de verde e vermelho (cores da goiaba), permitindo a visualização do produto pelo consumidor. O *design* terá o formato de tablete, semelhante ao das barras de chocolate.

Durabilidade do produto aumentada pela embalagem. Será fácil de abrir, ao contrário da maioria das embalagens da concorrência.

Produto contendo composto vitamínico e sais minerais, com versão *light* (poucas calorias), tendo a sua imagem associada à alimentação saudável para crianças e adolescentes “longe de casa”.

Planos de Pesquisa & Desenvolvimento

A GMA estará atenta a todo desenvolvimento tecnológico no setor, incorporando todos os avanços que possam representar um fator de sucesso.

Preço

Para a determinação do preço de venda, foram considerados:

- os preços praticados pelos concorrentes;
- o preço que os varejistas estariam dispostos a pagar;
- os custos de produção.

De acordo com esses dados, o preço do tablete será de R\$ 0,25 a unidade de 50 gramas, ou R\$ 2,50 a caixa com 10 tabletes (para o consumidor). Desse modo, será mantida a equivalência com o preço do grama de goiabada encontrado nos concorrentes: R\$ 5,00 o quilo.

Distribuição

Ao ser determinado o segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar, praticamente se definiram os canais através dos quais o produto será vendido. Esses canais serão: cantinas escolares, padarias, mercearias, supermercados e hipermercados.

A forma de distribuição será intensiva para os varejistas e pequenos estabelecimentos, como cantinas escolares, baleiros, lanchonetes e padarias próximos aos principais colégios das cidades de Belo Horizonte e Contagem. Além disso, o setor de pequenos estabelecimentos terá um atendimento especial, por ser um mercado consumidor de goiabadas ainda não devidamente explorado. Para esta clientela, o prazo de entrega será de no máximo três dias, e o transporte será feito por veículo próprio da GMA.

Promoção e publicidade

A pesquisa realizada constatou que a concorrência perde vendas devido ao baixo conhecimento do produto pelos revendedores. A GMA adotará como estratégia de promoção o sistema de degustação nos pontos-de-venda. Além disso, será feita a distribuição de panfletos informativos e de amostras grátis do produto. Serão oferecidos descontos por quantidade para estimular a compra de um número maior de unidades, a fim de se ganhar em economia de escala. Será dado ainda um desconto aos revendedores (que colocarem pedidos grandes) de R\$ 0,40 por quilo, sendo a caixa com 10 tabletes vendida por R\$1,50.

Serviços ao cliente (venda e pós-venda)

Através de seus distribuidores e revendedores, a GMA manterá um canal sempre aberto para sugestões e comentários, buscando sempre o *feedback* dos clientes.

Relacionamento com os clientes

A GMA irá associar a imagem do seu produto com o segmento-alvo. Assim, estará promovendo e patrocinando atividades esportivas e culturais no meio estudantil.

O PLANO FINANCEIRO

INVESTIMENTO INICIAL

ITEM	INSTALAÇÕES	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (R\$)	SUBTOTAL (R\$)
1	Câmara de climatização	01	2.000,00	2.000,00
Subtotal 1				2.000,00

ITEM	EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (R\$)	SUBTOTAL (R\$)
1	Tacho a gás	01	5.730,00	5.730,00
2	Dosadora de bancada	01	7.500,00	7.500,00
3	Tabuleiros	15	35,00	525,00
4	Mesa de preparação/ resfriamento	03	1.100,00	3.300,00
5	Balança de chão	01	450,00	450,00
6	Balança de mesa	01	270,00	270,00
Subtotal 2				17.775,00

ITEM	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (R\$)	SUBTOTAL (R\$)
1	Mesa de escritório	02	120,00	240,00
2	Telefax	01	260,00	260,00
3	Cadeiras	06	15,00	90,00
4	Poltrona p/ visita	01	110,00	110,00
5	Mesa de centro	01	100,00	100,00
Subtotal 3				800,00

ITEM	VEÍCULOS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (R\$)	SUBTOTAL (R\$)
1	Picape VW, ano 1995	01	7.500,00	7.500,00
Subtotal 4				7.500,00