

# **METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS**

Existem no Brasil diversos mecanismos de financiamento a atividades de uso sustentável da biodiversidade, envolvendo linhas de crédito, subsidiado ou não, recursos a fundo perdido e, mais recentemente, fundos de investimento. Esses mecanismos financeiros têm esbarrado freqüentemente em obstáculos como falta de informações consistentes sobre a viabilidade econômica dos projetos, sobre as necessidades existentes e investimentos propostos, bem como sobre outros elementos críticos que auxiliem na seleção de projetos.

Por outro lado, a disponibilidade de recursos de fomento estimulou a criação de grande número de empreendimentos de uso sustentável de recursos naturais, levados a efeito por comunidades, associações de produtores, cooperativas e pequenas empresas. Uma análise de resultados permite identificar alguns problemas recorrentes nesses empreendimentos:

- a) Baixa capacitação gerencial e administrativa;
- b) Desconhecimento do mercado;
- c) Canais e mecanismos de acesso ao mercado

- d) Falhas de concepção de projeto, incluindo dimensionamento e desenho das unidades de beneficiamento.
- e) Qualidade e volume de produção baixos e irregulares;
- f) Necessidade de investimentos em infra-estrutura;
- g) Falta de capital de giro;
- h) Inexistência de planos de negócios, análises de risco e de potencial de retorno.

Esses problemas têm resultado em empreendimentos mal dimensionados, sem vínculos consistentes com os requisitos do mercado-alvo e com sérios problemas para alcançar sua sustentabilidade econômica, gerando ineficiência na utilização de recursos, frustração e sobrecarga às populações e entidades envolvidas na implementação dos projetos.

O FUNBIO tem como objetivo, através do apoio à elaboração de Planos de Negócios, auxiliar os gestores de empreendimentos associados ao uso sustentável da biodiversidade a: i) identificar os estrangulamentos existentes nos projetos; ii) desenvolver uma análise mais ampla dos investimentos a serem realizados e dos efeitos previstos dos projetos; iii) evitar, por meio de um planejamento cuidadoso, problemas futuros que possam tornar-se causa do fracasso; iv) organizar, de maneira clara, direta e consistente, as idéias sobre o desenvolvimento do negócio, facilitando a análise de possíveis sócios e/ou financiadores.

A elaboração de planos de negócios está inserida no Programa de Apoio à Produção Sustentável que tem por objetivo fomentar as condições necessárias para que

empreendimentos de pequeno porte ligados ao uso sustentável da biodiversidade, se tornem, em um prazo definido, parceiros comerciais efetivos para o mercado, ao mesmo tempo em que realizem sua produção de forma sustentável, tanto do ponto de vista ambiental como sócio-econômico.

Com esse objetivo o FUNBIO identifica e seleciona iniciativas inovadoras e promissoras desenvolvidas por cooperativas, associações de produtores, micro e pequenas empresas de base comunitária e as apoia tanto no desenvolvimento de planos de negócios, como na sua implementação. Para isso, o Programa prevê a oferta de recursos técnicos e financeiros necessários para que estas possam adquirir as condições de mercado requeridas, em termos de administração, organização, gestão, produção, comercialização e outras que se façam necessárias.

## **Orientação sobre Aspectos Críticos**

---

Com base na experiência acumulada de elaboração de planos de negócios para esse tipo de empreendimentos destacamos, a seguir, aspectos já identificados como críticos. Buscamos com essas ressalvas, alertar os consultores não apenas para a importância de desenvolver uma abordagem que garanta a análise adequada desses aspectos, como também para a devida inclusão das atividades daí decorrentes, incluindo prazos e custos, no plano de negócios.

*Assistência Técnica, Capacitação Técnica e Gerencial* – dado o perfil desses empreendimentos, em geral de base comunitária, torna-se necessário assegurar um processo de capacitação e assistência técnica de duração longa o suficiente para assegurar a internalização do aprendizado no projeto. A falta de capacitação para a gestão é outro fator

que vem inibindo grande parte das iniciativas, sendo os postos de gerência da produção em geral assumidos por lideranças comunitárias ou por profissionais oriundos das entidades não governamentais que não possuem a qualificação necessária para o exercício da função.

*Acesso ao Mercado e Estratégias de Comercialização* - Um dos grandes problemas que entravam a viabilidade econômica dos empreendimentos de uso sustentável de recursos naturais existentes no Brasil é a dificuldade de escoamento da produção no mercado. Os projetos são propostos geralmente por entidades produtoras que privilegiam este aspecto, solicitando os recursos principalmente para a melhoria ou crescimento da produção. É comum o argumento "é preciso ter a produção antes de vender", que, posto em prática, pode causar um descompasso entre a produção e o seu escoamento, entre a despesa e a receita, o que aumenta a necessidade de capital de giro. Assim, é importante garantir que os canais comerciais sejam identificados, se possível testados, e estejam em operação em tempo hábil, e que os custos de comercialização sejam dimensionados corretamente.

A identificação de parceiros comerciais que se comprometam com o projeto desde o início, garantindo a absorção da produção, é o caminho mais seguro para garantir um início de operação bem sucedido no lado comercial. Estes parceiros podem ser atraídos por vantagens comerciais ou pelo apelo institucional que os projetos de preservação ambiental podem oferecer.

Se o produto deve competir no mercado, devem ser procuradas e enfatizadas características únicas que o diferenciem dos concorrentes, verificando-se se esta diferenciação é reconhecida pelo mercado. Se a competição

for principalmente por preço, é essencial verificar-se se os custos de produção são compatíveis com o preço de mercado corrente e se é possível garantir prazos de entrega.

*Aspecto Institucional* – Cooperativas, associações de produtores, organizações não governamentais e micro-empresas são personalidades jurídicas usuais adotadas por este tipo de empreendimentos comunitários. Entretanto, essas personalidades jurídicas ou os estatutos da entidade nem sempre são adequados às finalidades comerciais a que se propõem. Esses e outros aspectos institucionais devem ser cuidadosamente examinados e as alterações necessárias devem ser diagnosticadas.

*Identificação de Parcerias* – O processo de elaboração do plano de negócios deve incluir a prospecção de parcerias comerciais para os projetos, a serem identificadas durante a fase de levantamento de mercado. Deve, ainda, estimular parcerias com outros atores importantes como prefeituras, entidades de apoio técnico, órgãos governamentais, etc, a fim de gerar sinergias capazes não apenas de ampliar a viabilidade e a visibilidade dos projetos, como de repartir os custos de implementação da estratégia de crescimento definida para os mesmos. A abertura de possibilidades de articulação do projeto com outros agentes que possam e tenham interesse em sua continuidade é muito importante para assegurar sua sustentabilidade a médio e longo prazos.

*Aspecto Econômico-Financeiro* - Uma análise econômica de um empreendimento pressupõe a criação de um valor comercial de mercado para a organização em operação regular. Para um investidor de risco, a previsão deste valor comercial é fator determinante na decisão de investimento. Entretanto, os projetos de características ambientais no Brasil ainda não atraíram este tipo de investidor. Tipicamente, os projetos apresentados procuram habilitar-se

a financiamentos a juros privilegiados ou inversões a fundo perdido.

Para os financiadores deste tipo de projeto, em geral fundos de fomento, a análise que se impõe tem caráter financeiro: para as inversões a fundo perdido, procura-se garantir a sustentabilidade financeira do projeto, para que os recursos não sejam desperdiçados; para os financiamentos, é necessário garantir que o projeto seja capaz de gerar um fluxo de caixa positivo a uma taxa de desconto superior à taxa do empréstimo, durante o período previsto para o seu ressarcimento.

Assim, a colocação de um valor comercial estimado ou residual ao final do período de análise introduz uma distorção na análise financeira do fluxo de caixa, já que, na prática, este valor não se torna líquido naquele momento. Recomenda-se, para efeito de padronização, que nas planilhas de fluxo de caixa não sejam estimados valores de liquidação ao final do período de análise.

*Relações Trabalhistas* - estas relações podem estar cercadas de grande informalidade nos ambientes de cooperativas e associações. O importante aqui é garantir a não violação de leis trabalhistas, principalmente no que se refere a trabalho de menores.

## Roteiro

De modo a orientar e a buscar garantir homogeneidade na ação dos consultores na elaboração dos Planos Negócios, sugerimos a adoção do roteiro apresentado abaixo:

<b>1 - SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 – ENTIDADE.....</b>	<b>9</b>
2.1 <u>DADOS CADASTRAIS .....</u>	9
2.2 <u>HISTÓRICO DA ENTIDADE.....</u>	11
2.3 <u>PRODUTOS E MERCADOS .....</u>	11
2.4 <u>INFRA-ESTRUTURA DISPONÍVEL (ÁGUA TRATADA, ENERGIA ELÉTRICA, ETC.) .....</u>	13
2.5 <u>GERÊNCIA E ORGANIZAÇÃO .....</u>	13
<b>3 - PROJETO.....</b>	<b>14</b>
3.1 - <u>DESCRIÇÃO .....</u>	14
3.2 - <u>PLANO DE MARKETING .....</u>	15
3.3 - <u>PLANO OPERACIONAL .....</u>	17
3.4 - <u>PLANO AMBIENTAL .....</u>	18
3.5 - <u>ORÇAMENTO E CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DO PROJETO</u>	20
3.6 - <u>ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA .....</u>	21
<b>4 - PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS DA ENTIDADE COM O PROJETO .....</b>	<b>23</b>
<b>5- PONTOS CRÍTICOS .....</b>	<b>24</b>
<b>6 - ANEXOS (DOCUMENTAÇÃO COMPLEMENTAR).....</b>	<b>25</b>

### **1 - Sumário Executivo**

---

Apresenta resumidamente os principais aspectos da entidade e do projeto. O sumário executivo deverá, no mínimo, conter as informações necessárias para caracterizar a entidade, o projeto, as condições gerais de apoio necessário e as principais projeções integrantes do Plano.

### **2 – Entidade**

---

Objetiva descrever a entidade, apresentando dados cadastrais e aspectos de produção e comercialização. O foco deve ser a situação atual da entidade. Assim, esta parte do Plano deverá conter:

#### **2.1 Dados Cadastrais**

- a) Razão Social**
- b) Número do CGC e inscrição;**

- c) Endereço completo (matriz e filiais, se for o caso);
- d) Personalidade Jurídica

**d.1) Entidades com fins lucrativos:**

Nome/CIC ou CGC	A	B	Total das Quotas/ Ações	Valor das Quotas/ Ações	% do Capital

Observações:

**A = Caracterização Jurídica**

F - Pessoa Física      S - Sociedade Anônima      L - Sociedade Limitada      C - Cooperativas      O - Outros

Em caso de Pessoa Jurídica ser sócio/acionista da Postulante, explicitar a cadeia de participação até a identificação das pessoas físicas sócias /acionistas.

**B = Nacionalidade**

B - brasileiro (ou entidade capital nacional)

E - estrangeiro (ou entidade de capital misto)

**d.2) Entidades sem fins lucrativos:**

Explicitar o mantenedor e a forma de relacionamento jurídica entre o mantenedor e a entidade.

## 2.2 Histórico da Entidade

Descrever a evolução da entidade desde sua fundação, incluindo os marcos históricos de crescimento.

## 2.3 Produtos e Mercados

### a) Principais produtos e capacidade de produção

Visa apresentar a capacidade de produção atual e a produção efetiva da entidade, especialmente no caso de indústrias, podendo ser adaptado aos casos de comércio e serviços. Se a entidade atua em mais de um segmento de mercado, explicitá-lo:

Principais Produtos	Unidade	Capacidade Instalada	Produção Efetiva	% sobre faturamento
1. Segmento _____				
2. Segmento _____				

No caso de projetos agrícolas, o quadro a seguir parece ser o mais indicado:

Principais Produtos	Área Cultivada (há)	Produção (t)	Produtividade (t/há)
1. Segmento _____			
2. Segmento _____			

b) Faturamento e vendas físicas (últimos 2 anos)

Apresentar uma série histórica das produções físicas e do faturamento nos últimos dois exercícios, mês a mês, de modo a permitir visualizar a sazonalidade e o ciclo de venda.

c) Principais fornecedores

Definir os principais fornecedores da entidade, discriminando os insumos fornecidos e valores de aquisição nos dois últimos anos.

Principais Fornecedores	Insumo	Exerc. 19__	Exerc. 19__
1. Segmento _____			
2. Segmento _____			

d) Principais clientes

Definir os volumes vendidos aos principais clientes, por produto, nos dois últimos exercícios.

Principais Clientes	Produto	Exerc. 19__	Exerc. 19__
1. Segmento _____			
2. Segmento _____			

e) Principais concorrentes

Definir as entidades que concorrem nas principais linhas de produtos da entidade.

2.4 Infra-estrutura disponível (água tratada, energia elétrica, etc.)

Detalhar se a entidade tem infra-estrutura adequada à produção que permita atingir padrões de qualidade competitivos no mercado e especificar eventuais deficiências e como podem ser corrigidas.

2.5 Gerência e Organização

a) Forma de Administração (familiar, profissional, colegiada e outras)

Detalhar a forma de administração utilizada pela entidade.

b) Representantes Legais (diretores)

<b>Nome</b>	<b>Cargo/ Função</b>	<b>CPF</b>

c) Número de Empregados e Perfil (nível elementar, técnico e superior)

Perfil	Quantidades
Nível Superior	
Nível Técnico	
Nível Elementar	
<b>Total</b>	

**d) Relações Trabalhistas**

Explicitar a forma de relacionamento patronal da entidade, discriminando o número de funcionários autônomos, contratados, menores e outros, e o regime de trabalho a que são submetidos os trabalhadores.

**e) Gargalos de Gestão**

Descrever problemas na gestão atual da entidade, se há diagnóstico para solução de tais problemas e se as ações previstas se enquadram no novo projeto.

**f) Organograma**

Apresentar o organograma da entidade.

### **3 - Projeto**

#### **3.1 - Descrição**

**a) Motivação**

Quais fatores (problemas ou oportunidades) o levaram a idealizar a realização do projeto.

**b) Objetivos**

Apresentar os objetivos e prioridades na implantação do projeto, discriminadas da seguinte forma:

- i) Quais são os objetivos gerais do projeto?
- ii) Quais são os objetivos específicos do projeto?
- c) Atividades

Descrever as atividades que a entidade pretende realizar para desenvolver o projeto, apresentando as metas a serem atingidas e a metodologia a ser empregada.

- d) Resultados Esperados

Detalhar os benefícios que a entidade espera obter com a implantação do projeto, discriminando aspectos financeiros, ambientais, sociais e/ou de outro tipo.

- e) Parcerias Previstas

Explicitar as entidades ou pessoas envolvidas como parceiros no projeto e se são permanentes ou ocasionais.

- f) Externalidades

Indicar se há outras evidentes oportunidades de negócios a surgir em decorrência da realização do projeto.

### 3.2 - Plano de Marketing

- a) Identificar o mercado atual e futuro

Detalhar se a implantação do projeto irá levar a entidade a explorar um novo mercado ou a expandir seu mercado atual, localizando a área geográfica onde esta expansão deverá ocorrer.

- b) Estimar a evolução provável do mercado a ser explorado

Definir qual o crescimento previsto para o mercado em que a entidade pretende atuar com a implantação do projeto. Projetar a evolução de crescimento de vendas com a

implantação do projeto, nos próximos cinco anos, por segmento de mercado e tipo de produto.

Produtos	Anos				
	1	2	3	4	5
1. Segmento _____					
2. Segmento _____					

c) Estrutura da Concorrência

Definir quais os principais concorrentes da entidade com a implementação do projeto, suas vantagens e desvantagens em relação à sua entidade.

d) Fatores que dificultam o acesso ou crescimento das vendas de produtos no mercado

Detalhar as barreiras a entrada no caso da entidade estar entrando em um novo mercado, ou os fatores que possam impedir o crescimento no caso de um projeto de expansão das atividades no mercado atual.

e) Política de Preços

Explicitar os fatores determinantes da formação de preço no mercado, o preço que a entidade pratica ou pretende praticar, além do preço médio da concorrência.

f) Estrutura de comercialização e distribuição e problemas existentes.

Explicitar os principais canais de distribuição utilizados para o escoamento dos produtos e eventuais gargalos nesta distribuição.

g) Estratégias de comercialização

Definir qual a estratégia de comercialização que a entidade pretende utilizar para viabilizar o escoamento de sua produção.

h) Existência de marcas, registros ou patentes

Explicitar se a entidade comercializa ou pretende comercializar seus produtos através de marca própria ou de terceiros, se há registros junto aos órgãos competentes do produto e se o mesmo é ou será patenteado pela entidade.

### 3.3 - Plano Operacional

a) Fluxograma e detalhamento do processo de produção atual e modificado a partir da implantação do projeto

Apresentar o fluxograma do processo de produção do produto objeto de apoio do FUNBIO.

b) Tecnologia de produção utilizada

Detalhar a tecnologia utilizada no novo processo produtivo.

c) Idade média dos equipamentos

Apresentar uma lista dos principais equipamentos utilizados na produção e a idade média dos mesmos.

d) Gargalos na produção

Descrever a existência de gargalos no processo produtivo.

e) Assistência Técnica

Descrever a necessidade de assistência técnica e de capacitação para a implantação do projeto, assim como apresentar acordos de assistência técnica em operação na entidade ou previstos a partir da implantação do projeto.

A experiência prévia do **FUNBIO** no apoio à empreendimentos ligados ao setor ambiental demonstra a necessidade dos novos empreendedores de contarem com assistência técnica em caráter não pontual em áreas como gestão, organização e comercialização da produção. Assim, recomenda-se aos consultores especial atenção à identificação e duração das necessidades de assistência técnica para a qualificação dos negócios a serem expandidos.

#### f) Estrutura de Custos

Detalhar a estrutura de custos prevista para a nova linha de produção resultante da implantação do projeto, discriminando os custos fixos e variáveis do projeto.

### 3.4 - Plano Ambiental

#### a) Caracterização, do ponto de vista da biodiversidade, da região em que o Projeto será desenvolvido.

Fornecer indicações sobre a topografia da região, a dimensão, o tipo de cobertura vegetal, os ecossistemas existentes, as alterações antrópicas sofridas e a proximidade de outras áreas de importância para a conservação da diversidade biológica. Anexe um mapa da região, indicando a área de abrangência do projeto.

#### b) Justificativa/Importância do Projeto para a Biodiversidade

Detalhar a importância do projeto para o aumento ou conservação da biodiversidade local.

#### c) Impactos Ambientais oriundos do Projeto

Explicitar os impactos ambientais decorrentes do projeto, tanto positivos como negativos e, neste último caso, as medidas a serem implementadas para mitigá-los (área

desmatada, área degradada, proteção de encostas e margens de rios, fauna e etc).

d) Passivo Ambiental

Apresentar o histórico de passivos ambientais da entidade (caso existam), até o momento da implantação do projeto e as medidas que estão sendo adotadas para solucioná-los.

e) Plano de Manejo

Indicar se a entidade detém plano de manejo para as espécies utilizadas na região que está sendo explorada, a data e o responsável por sua elaboração. Caso não tenha, apontar a necessidade de sua realização na proposta de trabalho, prevendo orçamento para essa finalidade.

f) Plano de aproveitamento da área

Detalhar se existe ou está sendo desenvolvido um Plano de aproveitamento da área a ser utilizada na implantação do projeto.

g) Certificação

Detalhar se o produto é ou está em processo de certificação, qual o tipo de certificação que se está objetivando e a entidade certificadora.

h) Tratamento de efluentes

Apresentar, caso exista, a estrutura de tratamento de efluentes utilizadas pela entidade e o volume tratado na produção. Caso não tenha e trate-se de processo de beneficiamento que cause danos ao meio ambiente, apontar a necessidade de sua realização na proposta de trabalho, prevendo orçamento para essa finalidade.

i) Sustentabilidade Social

Explicitar o impacto do projeto sobre a comunidade, os benefícios dele advindos ou eventuais prejuízos.

### 3.5 - Orçamento e Cronograma Físico-Financeiro do Projeto

O orçamento é uma peça chave do plano de negócios. Como orientação deve ser estimado um cronograma de desembolso que seja compatível com a efetiva capacidade de implementação do plano de negócios pela entidade, evitando uma excessiva concentração de recursos na fase pré-operacional sem possibilidade real de concretização. Para isso deve-se ter cuidado no planejamento das atividades, buscando-se definir a implementação física e financeira em etapas bem definidas, com metas associadas a cada etapa.

Apresentar o orçamento do projeto com detalhamento dos gastos e fontes de recursos conforme quadro abaixo:

Itens do Projeto	Cronograma de Desembolso (trimestres)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Uso dos Recursos</b>								
1. Obras								
2. Bens								
3. Consultoria								
4. Despesas Correntes								
4.1. Material de Escritório								
4.2. Suprimentos								
4.3. Transporte								
5. Capital de Giro								
<b>Total de Usos</b>								
<b>Fonte de Recursos</b>								
1. Funbio								
2. Contra-partida								
3. Outras Fontes								
<b>Total de Fontes</b>								

O orçamento acima deverá espelhar as ações previstas no cronograma físico de implantação do projeto apresentado abaixo:

Atividades	Eventos	Trimestres							
		1	2	3	4	5	6	7	8

### 3.6 - Análise de Viabilidade Econômica

A análise de viabilidade do projeto divide-se em duas categorias: a primeira, quando se tratar de uma expansão de um projeto em andamento, deve ser feita de modo incremental, destacando receitas e despesas a serem adicionadas aos resultados da entidade; a segunda, quando o projeto atende à entidade como um todo, a análise poderá ser feita apenas no item 4 do presente roteiro.

Discriminação	Períodos					
	1	2	3	4	5	....
(+) Receita Adicional						
(-) Impostos						
<b>(=) Vendas Adicionais Líquida</b>						
(-) Custo dos Produtos Vendidos						
<b>(=) Lucro Bruto</b>						
(-) Despesas Adicionais						
(-) IR adicional						
<b>(=) Fluxo de Caixa Operacional</b>						

(-) Investimentos do Projeto					
(=) <b>Fluxo de Caixa Final</b>					
Taxa Interna do Fluxo de Caixa					
Valor Presente Líquido					

a) Orientação para as projeções econômico-financeiras

As projeções deverão ser realizadas em Reais constantes, considerando como prazo o tempo necessário à maturação do projeto (mínimo de 5 anos).

b) Premissas Utilizadas nas Projeções

Detalhar as premissas utilizadas para estimar as receitas e despesas incrementais que deram origem à análise de viabilidade do Projeto.

c) Estimativa de Retorno e prazo de maturação do investimento

Explicar os motivos que determinam o prazo previsto pela entidade para implementar o projeto até o momento de sua plena operação. Explicitar a forma de cálculo dos retornos obtidos com a sua implantação.

d) Taxas e custo financeiro

Para efeito de análise do projeto as taxas a serem utilizadas para cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) devem oscilar no intervalo mínimo de 10% ao ano e máximo de 17% ao ano. A composição desta taxa deverá ser estimada pelo consultor em conjunto com a empresa considerando o risco do negócio.

e) Não devem ser considerados nas projeções os custos das eventuais fontes de recursos para financiar o projeto, tendo em vista o objetivo de análise de viabilidade do investimento.

#### **4 - Projeções Econômico-Financeiras da Entidade com o Projeto**

---

Esta análise visa determinar o impacto dos resultados do projeto sobre a evolução prevista para a entidade nos próximos anos, devendo incorporar eventuais sinergias existentes com a sua implantação:

Discriminação	Períodos (anos)					
	1	2	3	4	5	....
<b>Demonstração de Resultados</b>						
(+) Venda Bruta						
(-) Impostos						
<b>(=) Venda Líquida</b>						
(-) Custo dos Produtos Vendidos						
<b>(=) Lucro Bruto</b>						
(-) Despesas Operacionais						
(-) Despesas Comerciais						
(-) Despesas Administrativas						
(-) Outras Despesas						
<b>(=) Lucro Operacional</b>						
(-) Pagamento de IR e Cont Social						
<b>(=) Lucro Líquido</b>						
<b>Fluxo de Caixa</b>						
<b>(=) Lucro Líquido</b>						
(+) Depreciação						
(-) Variação no Capital de Giro						
<b>(=) Fluxo de Caixa Operacional</b>						
(-) Investimentos do Projeto						

(-) Pgto de Juros Empréstimos Existentes (-) Amortização de Empréstimos Existentes <b>(=) Fluxo de Caixa com Projeto</b>				
<b>(=) Fluxo de Caixa Final sem Projeto</b> Taxa de Crescimento do F.C. sem projeto				
<b>(=) Diferença de Fluxos de Caixa</b> Taxa Interna do Fluxo de Caixa da Diferença				

### a) Premissas Utilizadas nas Projeções

Detalhar as premissas utilizadas na construção das projeções econômico-financeiras da entidade como um todo, incluindo taxas de crescimento da receita e evolução de custos e despesas. Os resultados obtidos deverão ser confrontados com uma estimativa de crescimento dos saldos de fluxo de caixa da entidade sem projeto, para verificar o retorno de sua implantação sobre os resultados globais. A clara definição das premissas que sustentam as projeções, assim como sua fundamentação em termos de parâmetros consistentes é de fundamental importância para a análise de viabilidade do projeto em estudo.

## 5- Pontos Críticos

---

### a) Análise de Sensibilidade

Realizar análise de sensibilidade, variando a receita e custo e apresentando o impacto destas variações sobre o retorno previsto para o projeto, em função do potencial dos riscos identificados.

b) Fatores que podem atrapalhar a implantação do projeto

Detalhar fatores que possam atuam como inibidores a viabilidade do projeto.

c) Restrições legais/ ambientais

Detalhar restrições legais e/ou ambientais que possam atrapalhar a viabilidade do projeto e sua implementação.

d) Riscos de mercado

Detalhar os riscos de mercado quanto à estratégia de comercialização e distribuição apresentada pela entidade.

## **6 - Anexos (documentação complementar)**

- a) Balanços dos últimos 3 anos (caso contrário preencher quadros anexos).
- b) Curriculum vitae dos administradores
- c) Folders, artigos na imprensa ou outros informativos de divulgação da entidade.