

Adonai José Lacruz, D.Sc.



PLANO DE NEGÓCIOS

passo a passo

**Transformando sonhos
em negócios**

4^a edição



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

INTRODUÇÃO AO PLANO DE NEGÓCIOS

PARTE

1

Capítulo 1

O QUE É?

1. Delinear o conceito de plano de negócios, abordando suas diferentes nuances.

Capítulo 2

QUAL A IMPORTÂNCIA?

2. Mostrar a importância da elaboração de plano de negócios para o sucesso dos empreendimentos.

Capítulo 3

QUAL A ESTRUTURA?

3. Identificar a estrutura básica de um bom plano de negócios.

Capítulo 4

COMO AVALIAR UM PLANO DE NEGÓCIOS?

4. Expor os principais critérios de avaliação de plano de negócios.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO



O que é?





Existem variadas definições para plano de negócios (do inglês, *business plan*). De forma geral, os autores (DEGEN, 1989; PINSON E JINNETT, 1996; PAVANI, DEUTSCHER E LOPEZ, 1997; JIAN, 1997; BANGS JR., 1998; DOLABELA, 1999 E 2000; DORNELAS 2001; RAMAL *et al.*, 2001; CHER, 2002; TACHIZAWA E FARIA 2002; WILLIAMS, THOMPSON E NAPIER, 2002; ROSA, 2004; CHIAVENATO, 2005; BIAGIO E BOTOCCHIO, 2005; MAXIMINIANO, 2006 E BERNARDI, 2006) consideram que é um documento **vivo** que visa **planejar detalhadamente** a abertura, a expansão ou a manutenção de um negócio, e que serve como **instrumento de comunicação** entre seu criador e os agentes externos ao empreendimento. **Vivo**, porque deve ser revisto constantemente. Mudanças no ambiente econômico, tecnológico ou interno ao empreendimento são constantes e devem estar refletidas no plano de negócios, razão pela qual é preciso visitá-lo e reescrevê-lo (atualizando-o) sempre que necessário.

A elaboração de um plano de negócios envolve processos de aprendizagem e autocohecimento constantes em uma dinâmica cíclica. E é vivo também por não se tratar somente de uma ferramenta técnica, pois está intrinsecamente vinculado ao seu criador: a ideia nasce do seu coração, dos seus sonhos... e o sonho é vivo!

Planejar detalhadamente significa antever nos mínimos detalhes o resultado futuro de ações que se pretendem tomar acerca de um empreendimento, objetivando indicar sua viabilidade ou inviabilidade. Qualquer planejamento tem como propósito a previsão de um evento, visando simular seu futuro, para, daí, verificar previamente se está de acordo com o objetivo desejado e se há caminhos e meios adequados para alcançá-lo. *Por que caminhar no escuro, se podemos acender a luz?*

Não se pode perder de vista que, ao elaborar um plano de negócios, deseja-se verificar — antes de COMO — SE determinado empreendimento é viável. Logo, a conclusão de que o negócio não é viável é uma possibilidade. O resultado (viável ou inviável) depende da ideia em si e da criatividade do empreendedor em contornar eventuais impedimentos identificados.

Como pode ser observado na Figura 1, ao vislumbrar uma oportunidade de negócio, seja porque aquilo que se identificou está sendo oferecido insatisfatoriamente (qualitativa e quantitativamente), seja porque simplesmente não existe, parte-se para o planejamento dessa oportunidade. Feito o plano de negócios, avalia-se se os resultados estimados são ou não satisfatórios. Se sim, ótimo: inicia-se o empreendimento. Caso não, é preciso rever primeiro os parâmetros adotados e as previsões, o que implica visitar o plano de negócios. Se os resultados continuarem sendo insatisfatórios, tenta-se outra solução para a oportunidade identificada. Se mesmo assim for insuficiente, não abrir seguirá sendo o “melhor negócio”!

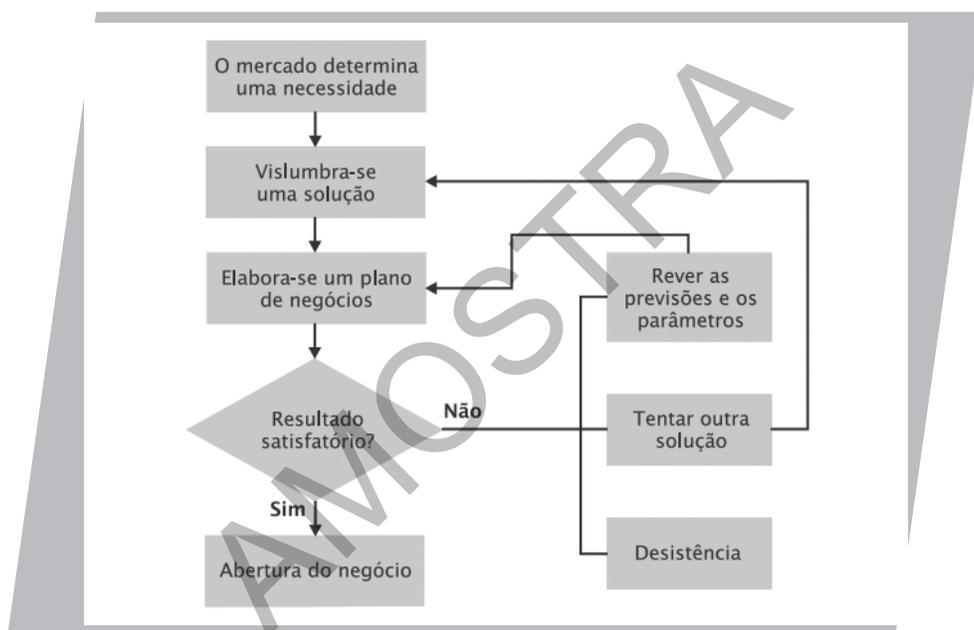


Figura 1 – Ciclo de decisões de um empreendimento

Oportunidades de negócios¹ decorrem, em última análise, da identificação de necessidades, que, por sua vez, derivam, em resumo, da observação de deficiências e de tendências. As deficiências e tendências, por seu turno, podem ser notadas diante de mudanças tecnológicas, alterações nas regulamentações, carências do serviço público, lacunas deixadas por grandes corporações, distúrbios sociais, alterações demográficas,

¹ Para uma discussão sobre identificação de oportunidades, recomenda-se a leitura de Fillion (2000, p. 30-43) e a ferramenta Análise 360° da oportunidade de negócio, disponível no site da Endeavor (www.endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/analise-360o-da-oportunidade-de-negocio-sua-ideia-e-viavel). E sobre avaliação de oportunidades, veja Dornelas (2017, cap. 5).

entre outros fenômenos. Por exemplo, a internet 5G traz oportunidades relacionadas, entre outras, a internet das coisas (IoT); o envelhecimento da população aponta oportunidades ao setor de saúde.

Por fim, retomando a definição de plano de negócios, além de utilizado como ferramenta de planejamento e delineamento de estratégias do empreendimento — a ser criado ou em crescimento —, tem sido tomado também como **instrumento de comunicação** com diferentes públicos, como agências de financiamento, investidores, parceiros, sócios em potencial, etc.



Referências

- BANGS Jr., D. H. *The business planning guide: creating a plan for success in your own business*. New Hampshire: Upstart, 1998.
- BERNARDI, L. A. *Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIAGIO, L. A.; BOTOCCHIO, A. *Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas*. São Paulo: Manole, 2005.
- CHÉR, R. *Meu próprio negócio*. São Paulo: Negócio, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DEGEN, R. J. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Makron, 1989.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.
- DOLABELA, F. “O plano de negócios e seus componentes”. In: DOLABELA, F. e FILION, L. J. (org.) *Boa ideia! E agora?*. São Paulo: Cultura, 2000.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- FILION, L. J. “Oportunidades de negócio”. In: DOLABELA, F. e FILION, L. J. (org.) *Boa ideia! E agora?*. São Paulo: Cultura, 2000.
- JIAN. *Handbook of business planning: Bizplan builder interactive*. JIAN Tools. Mountain View CA, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LÓPEZ, S. M. *Plano de negócios: planejando o sucesso do seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Lexikon, 1997.

PINSON, L.; JINNETT, J. *Anatomy of a business plan*. New Hampshire: Upstart, 1996.

RAMAL, A. C. *et al. Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROSA, C. A. *Como elaborar um plano de negócio*. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2004.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. São Paulo: FGV, 2002.

WILLIAMS, E. E.; THOMPSON, J. R.; NAPIER, H. A. *Plano de negócios: 25 princípios para um planejamento consistente*. São Paulo: Publifolha, 2002.

AMOSTRA

CAPÍTULO 2



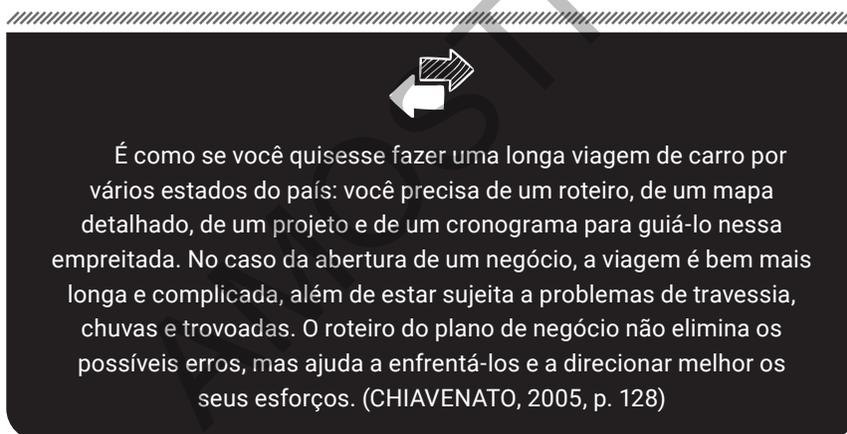
Qual a
Importância?





Pelas considerações tecidas sobre o que é um plano de negócios, no capítulo 1, antecipou-se muito sobre sua importância — o que era inevitável, já que o conceito de qualquer coisa passa pela sua função, pelo seu objetivo, pela sua utilidade, etc. Mas este tópico foi aberto, ou separado do anterior, por entendermos ser muito importante enfatizar o porquê do plano de negócios.

O professor Idalberto Chiavenato (2005), no livro intitulado *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*, apresenta uma analogia bastante interessante, que representa bem o papel do plano de negócios:



É como se você quisesse fazer uma longa viagem de carro por vários estados do país: você precisa de um roteiro, de um mapa detalhado, de um projeto e de um cronograma para guiá-lo nessa empreitada. No caso da abertura de um negócio, a viagem é bem mais longa e complicada, além de estar sujeita a problemas de travessia, chuvas e trovoadas. O roteiro do plano de negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os seus esforços. (CHIAVENATO, 2005, p. 128)

Claro está que o conceito-chave do plano de negócios é o planejamento. Planejar evita que alguém se arrisque em um “mundo novo” somente com o entusiasmo. A motivação é importante, mas não se sustenta sozinha. Infelizmente, o ato de planejar não está enraizado na cultura do brasileiro. É óbvio que há pessoas que tiveram sucesso no negócio sem que o tenham planejado, assim como há quem tenha ganhado na loteria (BANGS JR., 1998). Mas são casos raros.

Segundo o estudo “Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020” (GEM), conduzido no Brasil pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), sob coordenação

internacional da Global Entrepreneurship Research Association (Inglaterra), do Babson College (EUA), da London Business School (Inglaterra) e da Korea Entrepreneurship Foundation (Coreia do Sul), em 2019, a taxa de empreendedorismo total no Brasil foi de 38,7% (a segunda mais alta da série histórica). Ou seja, cerca de 53,4 milhões de pessoas entre 18 e 64 anos estavam à frente de alguma atividade de empreendedorismo, seja em na criação de novo negócio (23,3%) ou na consolidação ou geração de esforços para manutenção de negócios já estabelecidos (16,2%).

A mesma pesquisa aponta a motivação que levou o brasileiro a empreender: para 88% dos empreendedores, a escassez do emprego constitui uma das razões para empreender. Ou seja, a motivação é bastante alinhada ao entendimento de empreender por necessidade e não por oportunidade, presente nas pesquisas anteriores (IBPQ, 2020)¹.

Em estudo realizado pelo Sebrae (2016), verificou-se que a taxa de mortalidade das empresas brasileiras constituídas em 2012 e com até dois anos de atividade foi de 23,4%. É uma taxa elevada, mas que vem diminuindo: a taxa para empresas nascidas em 2008 foi de 45,8% (SEBRAE, 2016). Um dos motivos do alto índice de “mortalidade infantil”, pode-se intuir, está relacionado à motivação do ato de empreender.

Nesse sentido, a existência do plano de negócios, feito devidamente, diminui a probabilidade de morte precoce dos empreendimentos, uma vez que parte dos riscos é prevista durante sua elaboração. Mesmo que a motivação para empreender não seja a ideal, a vocação ou a descoberta de oportunidades, com o planejamento, se identificaria a viabilidade ou não do negócio.

Por certo, não se pode atribuir a um único fator a causa do fechamento das empresas, pois isso está associado a um conjunto de motivos que, à medida que se acumulam, elevam a probabilidade de o negócio ser malsucedido. Mas há evidências de que a falta de planejamento seja um desses fatores: em pesquisa realizada pelo Sebrae/SP (2001), identificou-se que a falta de planejamento antes da abertura da empresa contribui para seu falecimento precoce, e Dornelas (2001) faz referência a uma pesquisa realizada com ex-alunos de Administração da Harvard Business School (EUA), cuja conclusão foi a de que fazer um plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.

Na pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), é evidenciado que empresas ativas se diferenciam de empresas inativas em relação à motivação para empreender — maior

¹ Para mais informações, consulte o site do GEM (www.gemconsortium.org).

proporção do que constituíram o negócio porque identificaram oportunidade — e ao esforço com o planejamento antes de abrir a empresa (média de 11 meses ante 8 meses).

Pode-se dizer que elaborar um plano de negócios ajuda a encontrar o melhor caminho para o futuro da empresa: ao fazê-lo, adquire-se conhecimento do empreendimento e do mercado no qual se está inserido, potencializando a chance de que os melhores resultados sejam atingidos.

O plano de negócios serve para tornar sonhos em realidade de maneira racional e objetiva, a fim de diminuir riscos e incertezas inerentes às ambições que se tem. Se utilizado sabiamente, os erros podem restringir-se ao papel.

Dornelas (2001, p. 93) alerta: “Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento”.

Se, mesmo com tudo que foi dito, você ainda não tiver sido convencido da importância do planejamento, coloca-se aqui um argumento extra, uma frase de Anthony Robbins: “Engraçado, costumam dizer que tenho sorte. Só eu sei que quanto mais me preparo, mais sorte tenho”.



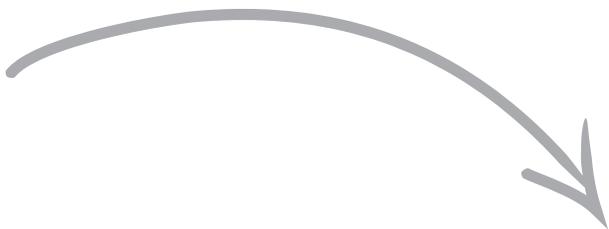
Referências

- BANGS Jr., D. H. *The business planning guide: creating a plan for success in your own business*. New Hampshire: Upstart, 1998.
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- IBPQ. *Empreendedorismo no Brasil 2019: relatório executivo*. Curitiba: IBPQ, 2020.
- SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2016.
- SEBRAE/SP. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos: relatório final*. São Paulo: Sebrae/SP, 2001.



Qual a
Estrutura?





Antes de dar início à parte prática, importa fazer uma ressalva: não existe uma única e melhor maneira de elaborar um plano de negócios, como uma espécie de “fórmula mágica”. Pode-se, entretanto, sugerir que seja feito com profundidade no uso das informações e, principalmente, que o entusiasmo seja utilizado para executar a elaboração do plano e não nas suas informações, pois elas devem ser aproximadas ao máximo da realidade. Por isso, frases de efeito e números rechonchudos, se fora da realidade, são um péssimo negócio, posto que, se for construído com irrealidades, apontará para um caminho igualmente irreal.

Os planos de negócios apresentados em livros e softwares são bastante semelhantes entre si, diferenciando-se em detalhes. O plano de negócio não é um documento rígido nem burocrático, tampouco tem um escopo único, adequado para todo tipo de negócio. Por outro lado, há conteúdos mínimos que devem ser considerados para a maioria dos empreendimentos. Este estudo se atém a eles.

Existem basicamente três tipos de plano de negócios (JIAN, 1997): operacional, utilizado internamente, a fim de alinhar os esforços dos diretores, gerentes e funcionários em direção aos objetivos estratégicos da empresa; completo, utilizado quando se pretende passar uma visão integral do empreendimento; e resumido, utilizado quando se pretende apresentar uma parte específica do negócio ou chamar a atenção de um investidor em potencial, por exemplo, para que solicite o plano de negócios completo.

Em complemento, acrescenta-se que o plano de negócios — como visto quando o conceituamos — pode objetivar a abertura, a expansão ou a manutenção de um negócio.

O Quadro 1, logo a seguir, apresenta a estrutura do plano de negócios utilizada neste livro (cada seção elencada abaixo comporta diversas subseções, que variam de acordo com a profundidade do plano).

Quadro 1 – Estrutura básica de plano de negócios

SEÇÃO	DESCRIÇÃO
Sumário Executivo	Mostra uma síntese de todo o conteúdo do plano de negócios.
Descrição da Empresa	Apresenta a estrutura de funcionamento legal e operacional do empreendimento.
Plano de Marketing	Expõe a análise do mercado competitivo e a definição da estratégia a ser executada pela empresa.
Plano Financeiro	Indica as projeções financeiras e mostra a análise de viabilidade do negócio.
Plano de Risco	Identifica os riscos que podem afetar o empreendimento e informa as ações que serão adotadas em respostas aos riscos identificados.
Plano de Implementação	Trata do cronograma de execução da implantação do empreendimento.

Na Parte II do livro se discorrerá adequadamente sobre cada uma das seções apresentadas (Quadro 1). Esclarece-se que a sequência em que serão abordadas privilegiou o “ordenamento de elaboração”, em detrimento do “ordenamento de apresentação física ou de impressão” do plano de negócios.

Por essa razão, o plano de marketing será o primeiro item a ser discutido, haja vista “orientar” a elaboração das demais seções do plano de negócios; e o sumário executivo será o último item a ser abordado, apesar de ser o primeiro no ordenamento físico do plano de negócios, a julgar por sua elaboração depender das demais seções do plano.

Veja, na Figura 2, os ordenamentos de impressão e de elaboração de plano de negócios.

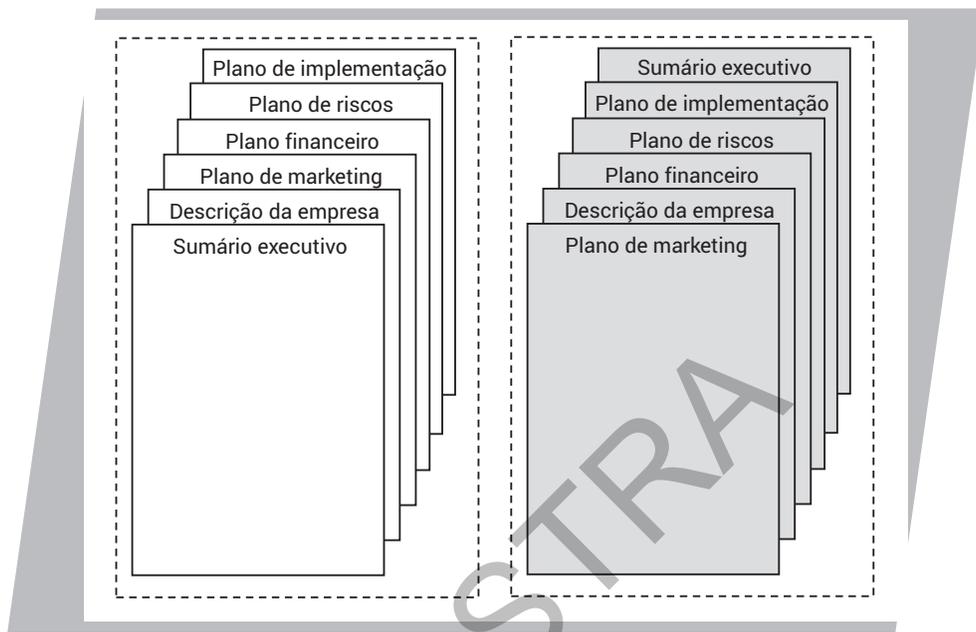


Figura 2 – Ordenamentos de plano de negócios: impressão e elaboração

É muito comum o uso de softwares na elaboração de plano de negócios, principalmente na preparação do plano financeiro, pela agilidade, já que basta preencher determinados campos para que os cálculos sejam feitos automaticamente e com precisão.

As demais partes, como têm formatos rígidos nos softwares, nem sempre são utilizadas. Tal uso depende da adequação do software à necessidade do usuário.

Podem-se citar, a título de exemplos, alguns softwares para elaboração de plano de negócios (Quadro 2).

Quadro 2 – Softwares para elaboração de plano de negócios

SOFTWARE	PROPRIETÁRIO
Profit	Lacruz & Pissinati
Business Plan Pro	Palo Alto Software
Bizplan Builder	Jian
Make Money	Starta
SP Plan	Sebrae/SP e FIESP
Plano de Negócios	Sebrae/MG
Empreenda	Iopen & B2ML
Smart Business Plan	Individee GmbH

O software Profit, que acompanha este livro, tem a mesma estrutura do plano de negócios sugerida nesta obra.



Referência

JIAN. *Handbook of business planning*: Bizplan builder interactive. JIAN Tools. Mountain View CA, 1997.

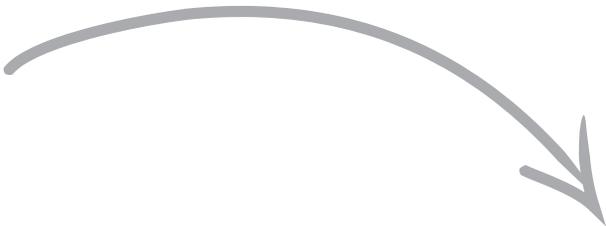
AMOSTRA

CAPÍTULO 4



Como Avaliar um Plano de Negócios?





Antes de tratar sobre as seções de um plano de negócios, é oportuno abordar sobre a sua avaliação, no intuito de permitir ao empreendedor evitar que alguns erros sejam cometidos.

Apresentam-se algumas “doenças” de planos defeituosos, seus respectivos “sintomas”, bem como a forma de “curá-las” no Quadro 3.

Quadro 3 – Plano de negócios: doenças, sintomas e curas

DOENÇAS	SINTOMAS	CURAS
1. Metas irreais	Metas são vagas; gerais. Não são específicas, mensuráveis ou vinculadas a prazos. Falta de submetas e passos para a ação. Orientado para atividade, não para resultados.	Estabeleça metas específicas, com prazos, submetas e passos para a ação. Não perca de vista o objetivo final. Seja oportunista ao perseguir as metas.
2. Incapacidade de antever resultados	Otimismo excessivo. Falta de estratégias alternativas. Conflitos não identificados. “Não se preocupe, eu pensei sobre isso.” Fracasso no cumprimento de prazos. Não procura apoio quando precisa. Crises prevalecem.	Seja flexível no planejamento, na antecipação de obstáculos e na forma de superá-los. Enfrente obstáculos não previstos com confiança, eles sempre existirão. Peça a alguém para fazer <i>brainstorming</i> com você: o que pode dar errado e ser um obstáculo? O realismo é a chave.
3. Falta de pontos de controle, de indicadores e de acompanhamento da evolução do negócio	“Isso pode esperar”, “Eu controlo isso de cabeça”, “Eu saberei como estou indo quando chegar lá – vamos tocar de ouvido”. Não sabe realmente como está indo. Orientação para curto prazo. Nenhuma revisão recente do plano.	Estabeleça indicadores e datas de avaliação da evolução do negócio. Reveja-as quando necessário. Pergunte-se a cada dia: o que aprendi que irá me ajudar a progredir mais rapidamente?

DOENÇAS	SINTOMAS	CURAS
4. Falta de compromisso	“Eu disse que isso não daria certo — não era o meu plano.” Adiantamentos. Foco nas rotinas diárias. Incapacidade de atingir as metas e de cumprir prazos.	Negocie e trabalhe sempre em conjunto: metas e avaliações, informações e dados, compromissos. Reúna-se periodicamente e analise o andamento.
	Falta de prioridades. Não comparecimento a reuniões e a compromissos.	Encoraje discussões informais com a equipe, para testar e renovar o comprometimento. Mantenha a equipe informada sobre os resultados obtidos. Reconheça e recompense os desempenhos de alto nível.
5. Incapacidade de revisar metas e objetivos	O plano nunca muda, falta flexibilidade. Inflexibilidade ou teimosia diante de mudanças apontadas por <i>feedback</i> . Não procura ajuda quando necessário. Tempo perdido em tarefas improdutivas. As atividades não atendem às metas prioritárias.	Faça uma revisão periódica das metas em conjunto. Mude o enfoque ou a ênfase apropriadamente. Crie um clima tolerante às más notícias e incite críticas construtivas e <i>feedback</i> .
6. Incapacidade de aprender pela própria experiência	Perda de vista das metas. Erro é repetido. <i>Feedback</i> é ignorado ou negado. Mesma rotina — crises idênticas às anteriores. Falta de disposição para mudar a maneira de fazer as coisas. Não se pergunta: “O que temos aprendido com base em nossa experiência?”	Melhore os objetivos com base no aprendizado pela experiência. Estabeleça pontos de controle e reavalie-os periodicamente. Documente, ao fim de um projeto, de um plano, de um <i>benchmarking</i> e de cursos, as novidades. Pergunte-se: “O que aprendemos?”. Seja flexível diante de imprevistos.
		Um novo negócio é cheio de surpresas. Concentre-se na produção de resultados, e não nos relatórios.

Fonte: Timmons (1994, [s.p.]) *apud* Dolabela (1999, p. 210-211).

Acrescenta-se que, ao concluir o plano de negócios, é aconselhável revê-lo com senso crítico, a fim de medir solidez, consistência e mérito. Esses requisitos são avaliados, por exemplo, por órgãos de fomento. O resultado dessas avaliações determina a apro-

vação e, conseqüentemente, a concessão ou rejeição de crédito — que são, portanto, excelentes indicadores de qualidade de planos de negócios.

Pode-se dizer que um plano de negócios tem solidez se ele não tem erros fundamentais e incoerências nas suas conclusões. Normalmente, a análise de solidez é a primeira avaliação realizada. Buarque (1984) aponta os seguintes erros como principais:

- * Capital social incompatível com os investimentos projetados;
- * Localização não viável devido à inexistência de matéria-prima, legislação proibitiva, inacessibilidade, etc.;
- * Nível de produção/comercialização incompatível com o estudo de mercado;
- * Incoerências internas entre custos e receitas e demais etapas;
- * Rentabilidade incompatível com os níveis normais da economia.

Depois de analisada a solidez, procede-se a avaliação da consistência do plano de negócios. A consistência refere-se à confiabilidade das fontes de dados utilizados e à correção da metodologia empregada.

É preciso garantir que as análises feitas utilizaram dados seguros. Se for feita pesquisa de campo, deve-se garantir que os requisitos estatísticos sejam respeitados. Se forem utilizados dados secundários — o que ocorre na maioria dos casos, pois nem sempre o empreendedor de pequenos negócios tem o investimento necessário para fazer uma pesquisa de campo digna de confiança —, devem-se usar fontes respeitadas, sob as quais não paire dúvidas.

Citam-se como exemplo de fonte de dados secundários confiáveis: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), Bacen (Banco Central do Brasil), Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Fundações de Amparo à Pesquisa (Fapesp, Faperj, Fapemig, Fapes etc.), universidades de notória qualidade, etc.

Além disso, as técnicas de levantamento e de tratamento dos dados devem ser cuidadosamente definidas e empregadas.

Passada essa etapa, avalia-se o mérito do projeto. Para Buarque (1984):



[...] O mérito de um projeto é função de uma análise em que se determinam as relações entre benefícios gerados e os custos imputados e as possibilidades alternativas de obter melhores resultados com estes mesmos custos em outros projetos.

(BUARQUE, 1984, p. 136)

Buarque (1984) ainda ensina que há três espécies de determinação do mérito: financeira, econômica e social. A primeira é utilizada pela perspectiva privada; as três, pelos órgãos de fomento, dos quais as empresas privadas solicitam financiamento.

O mérito financeiro (rentabilidade privada), sobre o qual se discorrerá mais profundamente no capítulo 9, refere-se ao retorno que o projeto gerará sobre o capital que se vai investir; já o mérito econômico diz respeito ao impacto do projeto sobre o conjunto da sociedade vista como um todo e, por fim, o mérito social, ao efeito distributivo do projeto sobre a renda social.

Referências

BUARQUE, C. *Avaliação econômica de projetos*: uma apresentação didática. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

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