



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
**CAMPUS CERRO LARGO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**HELENA DO CARMO DICHETI**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UM ESCRITÓRIO DE**  
**ADVOGACIA EM ITAJAÍ – SC**

**CERRO LARGO**  
**2018**

**HELENA DO CARMO DICHETI**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UM ESCRITÓRIO DE  
ADVOCACIA EM ITAJAÍ – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal da  
Fronteira Sul como requisito para obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Fabricio Costa de Oliveira

CERRO LARGO

2018

D545e DICHETI, Helena do Carmo.

Estudo de viabilidade para abertura de um escritório de advocacia em Itajaí - SC / Helena do Carmo Dicheti.-- 2018.  
96 f. ; il.

Orientador: Prof. Me. Fabricio Costa de Oliveira.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) –  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Bacharel em  
Administração, Cerro Largo, RS, 2018.

1. Empreendimento. 2. Administração. 3. Negócio jurídico. I.  
Oliveira, Fabricio Costa de orient. II. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. III. Título.

CDD: 658.421

Ficha Catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Rafael P. de Almeida – CRB10/2448 Campus Cerro  
Largo

Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

HELENA DO CARMO DICHETI

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UM ESCRITÓRIO DE  
ADVOCACIA EM ITAJAÍ – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal da  
Fronteira Sul como requisito para obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

13/11/2018

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Me. Fabricio Costa de Oliveira - UFFS

Orientador



---

Prof. Dr. Ari Söthe - UFFS



---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes - UFFS

## RESUMO

Os escritórios de advocacia têm como finalidade prestar serviços jurídicos às pessoas físicas, empresas ou governo que buscam esses serviços para atender suas demandas nas mais diversas áreas do direito. Quando se pensa em abrir um novo escritório de advocacia deve ser levando em consideração todos os aspectos necessários para abertura de qualquer empreendimento, deste modo a presente pesquisa trata de um estudo de viabilidade para a abertura de um escritório de advocacia na área do direito civil na cidade de Itajaí, Santa Catarina, possuindo como objetivo central de pesquisa verificar se há viabilidade para abrir um escritório de advocacia na cidade de Itajaí. Os objetivos específicos desta pesquisa tratam de caracterizar escritório de serviços advocatícios; analisar as condições mercadológicas; detalhar as necessidades operacionais para a prestação de serviços advocatícios; apontar o investimento necessário para implantação do negócio; e elaborar um plano de negócios de escritório de advocacia. Em relação aos procedimentos metodológicos esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso e descritiva, no que diz respeito ao procedimento de coleta de dados, caracteriza-se como qualitativa. Para coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários, tendo como fonte de dados primários uma entrevista não estruturada com a advogada interessada em abrir o negócio, estes dados foram utilizados para construção do sumário executivo (parte do plano de marketing a ser construído dentro do plano de negócios) e para elaboração das projeções de ganhos partindo do faturamento atual da advogada. Como fonte de dados secundários foi feita uma busca no *site* do Tribunal de Justiça de Itajaí para coletar dados referentes ao número de atos processuais que foram tramitados nos últimos 3 semestres, estes dados foram utilizados para mensurar a demanda e faturamento do negócio e então analisar as condições de mercado. Ainda como fonte de dados secundários foi feita uma busca na literatura e artigos científicos para caracterizar o negócio e detalhar suas necessidades operacionais e interpretar os resultados além de dados no *site* da OAB para identificar as limitações da divulgação do trabalho do advogado, tornando necessário buscar alternativas para divulgação do empreendimento. Para apontar o investimento necessário foi realizada uma busca nos *sites* das imobiliárias e lojas de materiais de escritório. Para análise dos dados foi utilizado a ferramenta *Calc* do *LibreOffice*. Para identificar a viabilidade de abrir o negócio foram simuladas através do fluxo de caixa as formas como a advogada poderia constituir o negócio (tipo de empresa e forma de tributação). A opção identificada com maior viabilidade foi de constituir uma Sociedade Limitada com outra pessoa e tributar os ganhos da empresa por meio do Simples Nacional. Partindo disso, foi elaborado uma Demonstração do Resultado de Exercício para o período o projetado (de janeiro de 2019 a dezembro de 2019), e posteriormente foram calculados os indicadores de viabilidade. Todos os indicadores analisados apresentaram viabilidade.

Palavras-chave: Viabilidade. Escritório de Advocacia. Plano de Negócio.

## **ABSTRACT**

Law firms aim to provide legal services to individuals, companies or government that seek these services to meet their demands in the most diverse areas of law. When thinking about opening a new law firm should be taking into account all the aspects necessary to open any venture, so this research deals with a feasibility study for the opening of a law firm in the area of civil law in Itajaí in Santa Catarina, with the main objective of researching the feasibility of opening a new law firm in the city of Itajaí. The specific objectives of this research are to characterize the legal services office; analyze market conditions; detail operational needs for the provision of legal services; point out the investment needed to implement the business; and draft a business law firm plan. Regarding the methodological procedures, this research is characterized as a case study and descriptive, regarding the procedure of data collection, is characterized as qualitative. For data collection, primary and secondary data were used, having as primary data source an unstructured interview with the lawyer interested in starting the business, these data were used to construct the executive summary (part of the marketing plan to be built within the business plan) and for the preparation of earnings projections based on the current billing of the lawyer. As a source of secondary data, a search was made on the website of the Court of Justice of Itajaí to collect data regarding the number of procedural acts that were processed in the last 3 semesters, these data were used to measure the demand and turnover of the business and then analyze the conditions. Still as a source of secondary data a search was made in the literature and in scientific articles to characterize the business and to detail its operational needs and to interpret the results. To point out the necessary investment was made a search on the websites of real estate and office supplies stores. The Calc tool of LibreOffice was used to analyze the data. To identify the feasibility of opening the business were simulated through the flow the ways in which the lawyer could constitute the business (type of company and form of taxation). The option identified with greater viability was to establish a Limited Company with another person and to tax the company's earnings through the National Simples. Based on this, a Statement of Profit and Loss for the period projected (from January 2019 to December 2019) was prepared, and subsequently the viability indicators were calculated. All indicators analyzed were feasible.

Key words: Feasibility. Law office. Business plan.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro simplificado para um Plano de Marketing.....	22
Quadro 2 – Análise do Macroambiente.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores dos honorários para cada serviço oferecido.....	60
Tabela 2 - Plano de Ação.....	62
Tabela 3 - Investimento Inicial do empreendimento.....	67
Tabela 4 - Despesas operacional mensais.....	68
Tabela 5 - Ciclo de Caixa.....	69
Tabela 6 - Fluxo de Caixa de Pessoa Física.....	72
Tabela 7 - Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional.....	76
Tabela 8 - Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Lucro Presumido.....	80
Tabela 9 - DRE Simplificada.....	84
Tabela 10 - Fluxo de Caixa (2) de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional..	87

## LISTA DE EQUAÇÕES

(1) <i>Payback</i> .....	32
(2) Taxa Interna de Retorno.....	32
(3) Valor Presente Líquido.....	33
(4) Ponto de Equilíbrio Contábil em valores monetários.....	34
(5) Ponto de Equilíbrio Financeiro em valores monetários.....	34
(6) Ponto de Equilíbrio Econômico em valores monetários.....	35
(7) rentabilidade.....	38
(8) lucratividade.....	38

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>11</b>
1.1.1 <i>Problema</i> .....	11
1.1.2 <i>Objetivos</i> .....	11
1.1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	12
1.1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	12
1.1.3 <i>Justificativa</i> .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E ÁREA DE ATUAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 TIPOS DE EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 <i>Empresa Individual</i> .....	15
2.2.2 <i>Sociedade Limitada</i> .....	16
2.2.3 <i>Empresa Individual de Responsabilidade Limitada</i> .....	16
2.2.4 <i>Microempreendedor Individual</i> .....	17
2.3.1 <i>Lucro Real</i> .....	18
2.3.2 <i>Lucro Presumido</i> .....	18
2.3.3 <i>Simples Nacional</i> .....	19
<b>2.4 PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>19</b>
2.4.2 <i>Sumário Executivo</i> .....	20
2.4.1 <i>Plano de Marketing</i> .....	21
2.4.2.1 <i>Análise Ambiental</i> .....	23
2.4.2.2 <i>Objetivos</i> .....	24
2.4.2.3 <i>Estratégias de Marketing</i> .....	25
2.4.2.4 <i>Plano de Ação</i> .....	25
2.4.2.5 <i>Projeção de Vendas e Lucros</i> .....	25
2.4.5 <i>Plano Operacional</i> .....	26
2.4.5.1 <i>Layout</i> .....	26
2.4.2.5 <i>Capacidade Produtiva</i> .....	27
2.4.5.3 <i>Processos Operacionais - Fluxograma</i> .....	28

2.4.5.4 Necessidade de Pessoas .....	28
2.4.6 <i>Plano Financeiro</i> .....	29
2.4.6.1 Investimento .....	29
2.4.6.2 Capital de Giro.....	29
2.4.6.3 Fluxo de Caixa.....	31
2.4.6.4 Indicadores de Viabilidade.....	31
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES MERCADOLÓGICAS.....</b>	<b>42</b>
4.2.1 <i>Plano de Marketing para um escritório de advocacia</i> .....	42
4.2.1.1 Sumário Executivo.....	42
4.2.1.2 Análise Ambiental .....	44
<b>4.3 NECESSIDADES OPERACIONAIS DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA ...</b>	<b>64</b>
4.3.1 <i>Layout</i> .....	64
4.3.2 <i>Capacidade Produtiva</i> .....	64
4.3.3 <i>Fluxograma</i> .....	66
4.3.4 <i>Necessidade de Pessoal</i> .....	66
<b>4.4 PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>67</b>
4.4.1 <i>Investimento necessário para abertura do negócio</i> .....	67
4.4.3 <i>Fluxo de Caixa</i> .....	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O escritório de advocacia tem como finalidade prestar serviços jurídicos a pessoas físicas, empresas ou governo, que por sua vez buscam estes serviços para atender as suas demandas na área do Direito. Tais demandas podem ser das mais diversas áreas, como: Civil, Trabalhista, Criminal, Previdenciário, Tributário, dentre outras. O presente estudo limita-se ao estudo da possibilidade de abertura de um escritório de advocacia prestador de serviços na área do direito Civil em Itajaí - SC.

Segundo SEBRAE (2016), as empresas de pequeno porte são elementos fundamentais para economia do país. A sobrevivência das empresas passou de 54% para 77% (em um período de dois anos para empresas com abertura no ano de 2012). Na região sul, a taxa de sobrevivência das empresas criadas neste período foi de 74%, sendo resultado da ampliação do número de Microempreendedores Individuais.

Em relação as empresas prestadoras de serviços advocatícios, foram criadas cerca de 2.714 empresas na região sul do país (no mesmo período), sendo a taxa de sobrevivência 63% (SEBRAE, 2016). Conforme SEBRAE (2018), a expectativa das pequenas empresas em relação aos negócios, é que suas atividades terão retorno melhores no ano de 2018 em relação ao ano de 2017.

Diante disso, percebe-se uma perspectiva para investir em um novo empreendimento, porém, para manter-se no mercado o empreendedor deve destacar-se diante de seus concorrentes. Ressalta-se que para dar início a um novo empreendimento, o empreendedor necessita de conhecimento de gestão em escritório, investimento na área de marketing, qualidade na prestação de serviços, dentre outras particularidades para promover o sucesso de seu escritório (DORNELAS, 2012).

Essas necessidades, também são essenciais para um profissional da área do direito, que deve tê-las além do seu conhecimento jurídico. Bulgacov (2006) cita alguns cuidados que se deve ter para evitar o insucesso em um novo empreendimento, dentre eles destaca-se a preparação de um plano de negócio.

Para Dolabela (2006) o plano de negócio é essencial, pois, com ele é possível diminuir os riscos do empreendimento a ser aberto proporcionando a capacidade de estimar se o empreendimento, projetado por meio de expectativas, valores e conhecimento de mercado, terá sucesso ou não.

Para Mendonça (2011) o plano de negócio faz-se importante na medida em que auxilia o empreendedor no processo de tomada de decisões estratégicas do seu negócio antes mesmo de abri-lo. Ainda, permite avaliar a viabilidade da implantação das suas ideias na empresa e analisar permanentemente a situação do seu empreendimento, não apenas nas fases iniciais.

Desta forma, o plano de negócio se torna importante não apenas na abertura de um novo negócio, mas também na análise da empresa que já está em andamento. É neste documento que se planeja cada ação da criação e administração de um novo empreendimento (BULGACOV, 2006). Assim, cabe ao empreendedor rever e atualizar periodicamente seu plano de negócios, para garantir que as estratégias previstas no mesmo, estejam adequadas (DORNELAS, 2012).

Após o desenvolvimento do plano de negócio, faz-se necessário compreender se este é viável ou não. Segundo Pimentel (et al., 2007), a viabilidade de um negócio pode ser analisada através de indicadores de desempenho, sendo alguns deles: Lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno de investimento e ponto de equilíbrio.

É de extrema importância analisar a viabilidade do plano, pois os indicadores de viabilidade permitem analisar o negócio no sentido de verificar se o mesmo de fato, trará retornos, será sustentável, dentre outras informações relevantes (BARUTTI, BARUTTI, RIBEIRO, 2015).

## 1.1 TEMA

Viabilidade de um escritório de prestação de serviços advocatícios na cidade de Itajaí/SC.

### 1.1.1 Problema

De acordo com o tema exposto, formula-se o problema de pesquisa: Qual a viabilidade de abertura de um escritório de advocacia na cidade de Itajaí/SC?

### 1.1.2 Objetivos

Neste capítulo, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

### 1.1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é verificar se há viabilidade de abrir um escritório de advocacia na cidade de Itajaí em Santa Catarina.

### 1.1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, pontua-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar escritório de serviços advocatícios;
- Analisar as condições mercadológicas;
- Detalhar as necessidades operacionais para a prestação de serviços advocatícios;
- Apontar o investimento necessário para implantação do negócio;
- Elaborar um plano de negócio de escritório de advocacia.

### 1.1.3 Justificativa

Abrir em escritório de advocacia não é diferente de abrir outro tipo de negócio. Todo empreendimento necessita de um planejamento para poder gerenciar suas atividades e até mesmo conseguir financiamento para iniciar seu trabalho no mercado. Porém, as entidades provedoras de financiamentos solicitam um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os possíveis riscos do empreendimento.

Segundo Dornelas (2012), a maioria dos micro e pequenos empresários possuem dificuldades de elaborar um bom plano por não possuírem orientação suficiente para gerenciar e administrar um escritório. Ainda, Greatti (2007), frisa que o plano de negócios deve mostrar a realidade do empreendimento pois qualquer informação errônea ou manipulada poderá prejudicar o empreendimento.

Diante disto, faz-se fundamental alguns conhecimentos básicos na elaboração de um bom plano, como: marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc., contudo, Dornelas (2012), salienta que não basta apenas saber estes conceitos sem saber colocá-los em prática.

Dessa forma, este estudo faz-se importante para o pesquisador, pois através do desenvolvimento deste estudo será possível aprofundar os conhecimentos

desenvolvidos ao longo de quatro anos no curso de Administração, principalmente no que diz respeito a plano de negócios, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, tipos de empresa que existem no Brasil e seus regimes de tributação (dentre outras particularidades abordadas no presente trabalho) e colocá-los em prática. Além disso, este trabalho compõe um dos critérios necessários para obtenção de grau em bacharel em administração.

O estudo faz-se importante também para academia, pois através de buscas prévias realizadas nos bancos de dados (Anpad e Portal de periódicos CAPES/MEC) durante a elaboração do presente projeto não se encontrou trabalhos específicos sobre estudo de viabilidade para abertura de um escritório de advocacia. Deste modo, poderá contribuir para academia, pois além de obter-se um estudo incomum na área servirá de modelo para outros trabalhos que porventura identifiquem a necessidade ou optem por trabalhar o mesmo tema.

Além de apresentar importância para o pesquisador e para academia, este estudo é relevante para o objeto de pesquisa e para a sociedade, pois a empreendedora obterá um estudo de viabilidade de um novo empreendimento, no qual será exposto o cenário real do mercado em questão contribuindo para a otimização na tomada de decisão em relação ao seu negócio.

No que diz respeito a sociedade, faz-se relevante pois ao se tratar da abertura de um empreendimento poderá estimular a economia além de promover a inclusão social e geração de emprego. Além disso, este estudo pode servir como modelo para outros empreendimentos do mesmo ramo que deixam de elaborar um plano de negócios por falta de conhecimento sobre o assunto ou até mesmo por não saber como fazê-lo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo trata do embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do trabalho. O mesmo, divide-se em seções abordando os seguintes pontos: Escritório de advocacia e área de atuação, Tipos de empresa, Regimes de Tributação e Plano de Negócio. Ressalta-se que dentro do plano de negócio será trabalhado de forma detalhada três aspectos, sendo eles: Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro.

### 2.1 ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E ÁREA DE ATUAÇÃO

Os escritórios de advocacia prestam serviços jurídicos aqueles que demandam serviços na área do direito. “Nos escritórios de advocacia, vistos como indústrias que processam e transferem conhecimento na busca de soluções para problemas do cliente, a essência do trabalho é a manipulação, reelaboração e transferência de informações” (FULLIN, 2006, p. 33). A transferência deste conhecimento no ambiente de escritório envolve tecnologia, conteúdo informacional e principalmente interação entre pessoas (FULLIN, 2006).

Entretanto, não é apenas o conhecimento jurídico do advogado que faz o empreendimento funcionar de forma adequada e gerar lucro. Segundo Costa (2011), muitos escritórios de advocacia priorizam o trabalho dos advogados e deixam de lado o trabalho administrativo que por sua vez tem vital importância para o bom funcionamento do empreendimento e suas atividades. Ainda para Costa (2011), é o gerenciamento eficiente das atividades internas que darão o suporte necessário para que os advogados possam exercer sua função e proporcionar maior atenção aos seus clientes.

O mercado de atuação dos advogados vem passando por transformações em nosso país. Isto ocorre devido ao surgimento de novas áreas de atuação para os profissionais de direito e conseqüentemente a profissionalização destes para atender a novos mercados. Com isto, eleva-se a disputa por mercado entre as sociedades de advogados (CUNHA et al., 2007).

Um fator que se torna importante para o bom desempenho de um escritório é segmentar o mercado no qual o advogado empreendedor irá atuar. Para Kotler e Keller (2006), o segmento de mercado consiste em um grande número de

consumidores (clientes) que possuem necessidades semelhantes. Isso facilitará a especialização do empreendedor em uma área específica para proporcionar aos seus clientes um serviço que possua maior qualidade.

As possibilidades de atuação dentro do direito são numerosas assim como seus ramos, nesse sentido, Fonseca (2016), destaca como principais ou mais comuns as seguintes áreas do direito: Direito Civil, Direito Comercial ou Empresarial, Direito do Consumidor, Direito da Tecnologia de Informação, Direito Tributário, Direito Administrativo, Direito Trabalhista, Direito Previdenciário, e Direito Penal ou Criminal.

A advogada que pretende abrir o negócio em questão, direcionará seus serviços para área do Direito Civil. Esta área do Direito brasileiro engloba diversas especializações como o direito contratual, direito de família, direito das coisas, responsabilidade civil (dentre outros). O profissional do direito atuante nesta área representará interesses individuais e particulares em ações referentes à propriedade e posse de bens ou questões familiares como divórcio, adoção e sucessão (FONSECA, 2017).

## 2.2 TIPOS DE EMPRESA

Os tipos de empresa se diferem por seu porte e sua categoria jurídica. Estas especificações devem ser definidas na abertura do negócio e por isso faz-se necessário conhecer os tipos de empresas existentes no Brasil para posteriormente identificar qual delas um escritório de advocacia pode se enquadrar, bem como qual será a melhor opção para a advogada.

Desta forma, esta seção traz pontos especificações sobre Empresa Individual (EI), Sociedade Limitada (Ltda.), Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) e Microempresa Individual (MEI). Como pode ser visto na sequência.

### 2.2.1 Empresa Individual

Para Teixeira (2013), este tipo de empresa é caracterizado por o empresário ser pessoa física titular de uma atividade empresarial e basicamente não usufrui dos princípios de separação patrimonial e limitação de responsabilidade. A atividade solitária do empresário não se considera em separado o patrimônio da empresa e o patrimônio pessoal.

Desse modo, a responsabilidade do empresário em relação as obrigações firmadas em razão do seu negócio são ilimitadas, respondendo inclusive, com seu patrimônio pessoal mesmo que a empresa possua patrimônio próprio. Sendo assim, o empresário não possui personalidade jurídica mesmo que havendo registro de suas atividades na Junta Comercial.

Porém, quando há regularização do empresário individual, além de outros benefícios, são-lhes assegurados alguns direitos, sendo estes: recuperação de empresas, uso dos livros contábeis como prova em processo judicial; vantagens tributárias (que somente são possíveis se tiver um CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica) (TEIXEIRA, 2013).

### **2.2.2 Sociedade Limitada**

Conforme previsto no Código Civil (art. 1.052 e 1.087) a sociedade limitada é basicamente constituída por no mínimo dois sócios. A participação no capital social da empresa é regulamentada por cotas, que segundo Silva (2009), são as parcelas do capital social que garante ao titular a condição de sócio gerando a ele direitos e obrigações.

O capital social da empresa não se confunde com o dos sócios, ou seja, a responsabilidade dos sócios é limitada ao capital social da empresa. De acordo com o Decreto 3.708, a denominação social da empresa deve sempre ser seguida pela palavra “Limitada”.

### **2.2.3 Empresa Individual de Responsabilidade Limitada**

Conforme previsto na Lei N° 12.441, de Julho de 2011, a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) é constituída por apenas uma pessoa, sendo titular da totalidade do capital social da empresa. O capital social da empresa deve integralizar um total de cem salários mínimos vigentes no País. A razão social da empresa deve incluir a expressão "EIRELI".

O empreendedor não poderá constituir mais de uma empresa dessa modalidade, porém, a EIRELI poderá resultar da concentração das quotas de outra modalidade societária num único sócio, independentemente das razões que motivaram tal concentração.

Em relação ao capital social da empresa, este não se confunde com o do sócio, ou seja, o proprietário responde de forma limitada ao capital social da empresa. Assim, a EIRELI é o instituto pelo qual possibilita a um empreendedor, individualmente, utilizar-se dos princípios da separação patrimonial e da limitação da responsabilidade para assim desenvolver uma atividade econômica (TEIXEIRA, 2013).

#### **2.2.4 Microempreendedor Individual**

O microempreendedor Individual (MEI) é o empreendedor que exerce atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural e que obtido receita bruta no ano-calendário anterior, de R\$ 81,000 (oitenta e um mil reais) e que seja optante pelo Simples Nacional (Lei complementar 123/2002), ou se enquadre nas definições do Artigo 966 da Lei nº 10.406/2002, que define:

Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa (Art. 966 da lei nº 10.406/2002 – Código Civil).

De acordo com Teixeira (2013), a MEI foi criada para reduzir a carga tributária e burocrática dos empreendedores e tem como objetivo principal regularizar a situação de milhares de empresários irregulares no país, que dentre outras razões, permanecem nesta situação devido ao custo burocrático e tributário, sem prejuízo e tempo necessário para formalização diante os órgãos competentes como a Junta comercial.

O processo de formalização de uma Microempresa Individual é gratuito, havendo a isenção da taxa para inscrição e concessão de alvará para funcionamento. O único custo que provém da formalização é o pagamento mensal de valores fixos referentes ao INSS e se for o caso ICMS e ISS.

Apesar de possuir CNPJ por meio de sua formalização, a MEI não possui personalidade jurídica, na medida em que é empresário individual e, por conseguinte, a pessoa física e o empreendedor se confundem na mesma pessoa. Nesse aspecto: “não é aplicável a desconsideração da personalidade jurídica, justamente porque a responsabilidade do titular é ilimitada” (TEIXEIRA, 2013, p. 63).

## 2.3 REGIMES DE TRIBUTAÇÃO

No Brasil existem três diferentes formas de tributar os diferentes tipos de empresa, sejam elas: Lucro Real; Lucro Presumido; e Simples Nacional. Nesta seção, será explicado as características e diferenças de cada uma delas.

### 2.3.1 Lucro Real

O lucro real é a regra geral para a apuração dos Impostos de Renda e da Contribuição Social sobre o lucro líquido da pessoa jurídica e está previsto na Lei 8.541, de 23 de dezembro de 1992 (BRASIL, 2002). Para Bruni (2008), o Lucro Real consiste na subtração das receitas comprovadas por documentação hábil aceita pelo Fisco e gastos aceitos pelo Fisco.

De acordo com a Receita Federal (2018), a alíquota do imposto de renda sobre o Lucro Real, é de 15% (quinze por cento), com um acréscimo de 10% (dez por cento) para aquelas empresas que excederem o resultado da multiplicação de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) pelo número dos meses do respectivo período de apuração.

De acordo com o Art. 2º da lei 8.541/92, a pessoa jurídica poderá excluir o valor de: incentivos fiscais de dedução do imposto, podendo o valor excedente ser compensado nos meses subsequentes observados os limites e prazos fixados na legislação específica; incentivos fiscais de redução e isenção do imposto; e de Imposto de Renda retido na fonte e incidente sobre receitas computadas na base de cálculo do imposto (BRASIL, 1992).

### 2.3.2 Lucro Presumido

A tributação pelo Lucro Presumido é representada pelo cálculo do valor apurado mediante a aplicação de um dado percentual sobre a receita bruta da empresa (BRUNI, 2008). Para as empresas prestadoras de serviços jurídicos o percentual para determinação da base de cálculo é de 32% (trinta e dois por cento) sobre a receita bruta mensal (BRUNI, 2008).

Podem optar pelo Lucro Presumido aquelas empresas que a receita bruta total acrescida das demais receitas e ganhos de capital, tenha sido igual ou inferior a

9.600.000 (nove milhões e seiscentos mil reais) Ufir no ano-calendário anterior e que não sejam obrigadas à apuração do Lucro Real (BRASIL, 2002).

Quando optado pelo pagamento do imposto de renda pelo Lucro Presumido, este, será definitivo para todo o ano calendário sob pagamento da primeira quota ou quota única do imposto devido, equivalendo ao primeiro período trimestral de apuração (BRUNI, 2008).

Em caso de a receita ultrapassar o valor de 9.600.000 (nove milhões e seiscentos mil reais), a pessoa jurídica deverá pagar o imposto de renda com base no cálculo do Lucro real).

### **2.3.3 Simples Nacional**

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização criado sob a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Este, aplica-se as micro e pequenas empresas, abrangendo a participação de todos os entes federados. Para enquadrar-se no Simples Nacional, é necessário que a empresa cumpra alguns requisitos, sendo eles de forma simplificada: enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte; cumprir os requisitos previstos na legislação; e formalizar a opção pelo Simples Nacional.

Desde janeiro de 2015, as empresas de advogados podem optar pelo simples em seu regime tributário, desde que o limite do faturamento anual seja R\$ 3.600.000,000. Além disso, o escritório deixa de pagar o ISS (Imposto Sobre Serviço) e passa a recolher esse imposto na DAS (Declaração de Arrecadação do Simples), porém, o pagamento da CPP (Contribuição Patronal Previdenciária) continuará sendo calculado sobre a folha de pagamento, assim, o INSS não sofre qualquer alteração e continua sendo pago separadamente como no Lucro Real ou Presumido (BRASIL, 2015).

## **2.4 PLANO DE NEGÓCIOS**

Para Dornelas (2012) o plano de negócio é um documento utilizado para desenvolver um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Na sua elaboração há um processo de aprendizado e conhecimento do negócio no qual

o empreendedor permite situar-se diante do seu negócio, do mercado que irá atuar e dos seus concorrentes.

Conforme Dornelas (2012), não há uma estrutura específica de plano de negócio que deve ser seguida, pois cada empreendimento possui suas particularidades tornando impossível definir um modelo padrão para cada tipo de empresa, porém, todo plano deve possuir algumas seções para tornar-se compreensível. Estas seções referem-se aos objetivos da empresa, seus produtos ou serviços, seu mercado, as estratégias de marketing que serão adotadas bem como sua situação financeira.

Ainda, de acordo com Dornelas (2012), a partir da elaboração de um plano de negócio é possível entender e estabelecer diretrizes para o negócio, gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões corretas, monitorar o dia a dia da empresa e executar ações corretivas (quando necessário), conseguir financiamento e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, incubadoras, investidores entre outros, identificar oportunidades para transformá-las em diferencial competitivo, estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, entre outros).

O presente trabalho será baseado no modelo de plano de negócios apresentado pelo SEBRAE (2013). Desse modo, o plano a ser elaborado neste estudo será composto por: Sumário Executivo, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro. Em relação ao Plano de Marketing, especificamente, neste estudo será seguido o modelo Proposto por Las Casas (2011). Ao decorrer deste capítulo será feita a compreensão de cada um destes itens.

#### **2.4.2 Sumário Executivo**

De acordo com Dornelas (2011), o sumário executivo apresenta o plano como um todo, porém, de uma forma enxuta na qual é exposta uma síntese do plano por completo. Esta etapa tem o objetivo de apresentar tudo o que será visto de forma detalhada ao longo do plano de negócio.

Na elaboração do plano esta etapa deve ser a última a ser escrita, porém, deve ser apresentada no início. De acordo com Dornelas (2011), esta seção deve ser composta pelas seguintes informações: O conceito do negócio e a oportunidade, mercado e competidores, equipe de gestão, produtos/serviços e vantagens

competitivas, estrutura e operações, marketing e projeção de vendas, índices e projeções financeiras e oferta/necessidade de aporte de recursos.

### **2.4.1 Plano de Marketing**

Para Kotler e Keller (2006) o plano de marketing é um dos produtos mais importantes para o marketing. Os autores definem plano de marketing como um documento no qual o profissional de marketing deve esclarecer o que sabe em relação ao mercado em questão bem como mostrar como a empresa planeja alcançar seus objetivos.

De acordo com Las Casas (2011), o plano de marketing é um documento escrito que contém todas as informações e estratégias planejadas pela empresa, sendo o planejamento fruto da análise e escolha das alternativas e objetivos da organização e dos problemas de marketing. Nesse sentido, o plano é a concretização da ideia.

Las Casas (2011), frisa a importância de distinguir planejamento de marketing do plano de marketing. Diante disto, define planejamento de marketing como um processo composto por diversas etapas, abordando desde o estabelecimento dos objetivos até a escolha das estratégias para determinado momento. Já o plano de marketing é definido como resultado final do planejamento.

Ainda, Las Casas (2011), propõem um modelo de plano de marketing para as Micro e Pequenas empresas (MP) contendo os elementos principais e necessários para um bom plano de marketing, este modelo será utilizado como base para elaboração do plano de marketing do presente estudo de caso. O modelo proposto por Las Casas (2011), pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 - Roteiro Simplificado para um Plano de Marketing

<b>PLANO DE MARKETING</b>						
<b>1. Análise ambiental</b>						
<b>1a. Ameaças e oportunidades</b>						
Eventos	Ameaças	Oportunidades		Sugestões		
<b>1b. Pontos fortes e fracos</b>						
Aspectos analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Concorrente 3	
<i>Pessoal</i>	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco
Quantidade						
Qualificação						
<i>Equipamento</i>						
Capacidade instalada						
Tecnologia						
<i>Finanças</i>						
Recursos financeiros						
Possibilidade de obtenção de empréstimo						
<i>Marketing</i>						
Produto						
Preço						
Distribuição						
Propaganda						
Equipe de vendas						
Promoção						
<b>2. Objetivos</b>						
a. Quantitativos						
b. Qualitativos						
<b>3. Estratégia de Marketing</b>						
3a. Público-alvo:						
3b. Posicionamento:						
3c. Estratégia do composto:						
<i>Produto:</i>						
<i>Preço:</i>						
<i>Distribuição:</i>						
<i>Promoção:</i>						
<b>4. Plano de ação</b>						
Atividade	Encarregado	Período		Orçamento		
<b>5. Projeção de vendas e lucros</b>						
Período	Vendas	Lucro		Observações		

Fonte: Las Casas, 2011, p.35.

Quando se escreve um plano deve-se pensar detalhadamente nas atividades que serão desenvolvidas bem como quais recursos serão necessários para o desenvolvimento de cada uma delas (LAS CASAS, 2011). É importante frisar que os planos de marketing estão direcionando-se cada vez mais para os clientes e concorrentes. Desse modo, o planejamento de marketing torna-se, cada vez mais, um processo contínuo para responder mais rapidamente às mudanças de mercado (KOTLER E KELLER, 2006, p.58).

Para Las Casas (2011) a necessidade de elaborar um plano de marketing varia de acordo com a complexidade e necessidade de cada organização. Para o autor, quanto maior a complexidade do mercado e sua instabilidade maior é a necessidade de elaborar um bom plano e quanto mais previsível e estável for determinado mercado, menor a necessidade de elaborar o plano. Porém, ambos os autores citados anteriormente recomendam que toda empresa faça um planejamento formal independente das condições que se encontra.

Independente do planejamento (sofisticado ou não), Las Casas (2011) recomenda que ele seja simplificado e que nele conste as informações mais relevantes de forma clara, objetiva e sintetizada para que facilite o processo de tomada de decisão de quem irá utilizá-lo. Na sequência do trabalho, será detalhada cada uma das etapas do modelo proposto por Las Casas.

#### 2.4.2.1 Análise Ambiental

Conforme Las Casas (2011), nesta etapa do plano faz-se necessário identificar qual é a situação atual do ambiente para estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Segundo Scherer (2015, p.2), o ambiente de marketing é formado por “fatores e forças externas que influenciam positiva ou negativamente a administração de marketing em seu relacionamento com os clientes-alvo”.

A realização da análise do ambiente depende apenas da utilização de fontes seguras e atualizadas sobre aquilo que se procura saber. Devem ser analisadas as principais variáveis de marketing que afetam o negócio, como: concorrências, tecnologia, legislação, localização, dentre outros aspectos específicos que serão identificados ao realizar o estudo.

Esta etapa consiste na análise dos itens “1a” e “1b” do quadro 1. O item “1a” refere-se aos eventos identificados através do estudo, sendo necessário definir quais

são as ameaças e oportunidades para cada evento, porém, não haverá necessariamente oportunidades para todos os eventos (LAS CASAS, 2011).

De acordo com Araújo et al. (2015), as ameaças são os fatores negativos da organização que auxiliam no processo de compreensão da vantagem competitiva. Já as oportunidades referem-se a todos os aspectos positivos da organização que contribuem para o crescimento da vantagem competitiva.

Em relação aos aspectos analisados no item “1b” (pontos fortes e fracos de todos os concorrentes) são considerados 4 fatores, sendo eles: pessoal, equipamento, finanças e marketing (cada um com suas especificidades). Segundo Las Casas (2011), os aspectos citados anteriormente são os recursos essenciais para um plano de marketing podendo aumentar ou diminuir de acordo com sua necessidade.

Dessa forma, o procedimento resume-se em uma análise subjetiva dos diferentes recursos da organização em relação aos principais concorrentes. Deve-se acrescentar uma coluna a direita do item “aspectos analisados” para cada concorrente identificado (item “1b” do quadro 1). Las Casas (2011), sugere marcar apenas um “X” na coluna ponto forte ou ponto fraco para cada aspecto analisado. Esta etapa diferencia-se da etapa anterior, pois analisa fatores internos e externos enquanto a primeira analisa o mercado como um todo.

#### 2.4.2.2 Objetivos

Apesar de aparentemente a elaboração dos objetivos ser uma etapa simples, ela é primordial para o sucesso ou fracasso da estratégia de marketing da organização e aconselha-se que seja feita após o diagnóstico para que a estratégia seja realística em sintonia com o ambiente de atuação da empresa (LAS CASAS, 2011). Para análise dos objetivos utiliza-se dois parâmetros, sendo eles: objetivos qualitativos e objetivos quantitativos.

Dentro do plano estes objetivos devem representar tudo o que se deseja atingir por meio de táticas e estratégias (incluídas no plano). Os objetivos representam onde se quer chegar enquanto as estratégias representam o que é necessário fazer para atingir os objetivos (LAS CASAS, 2011).

#### 2.4.2.3 Estratégias de Marketing

De acordo com Kotler e Keller (2006), as estratégias de Marketing definem como a empresa vai satisfazer a necessidade dos seus clientes. Após a definição dos objetivos faz-se necessário determinar as atividades que devem ser executadas para poder alcançá-los. Las Casas (2011), sugere três passos para executar uma boa estratégia de marketing, sendo: Determinação do mercado-alvo, Determinação do posicionamento e Escolha da estratégia do composto de marketing.

Na primeira etapa, deve-se reconhecer o segmento no mercado que irá atuar e selecionar o grupo de consumidores (clientes neste caso específico) que se pretende atingir. Las Casas (2011) define segmento como grupo de consumidores homogêneos entre si, ou seja, que possuem características e necessidades semelhantes. Os segmentos escolhidos são chamados de mercado-alvo e é nesse mercado que o empreendimento deve focar sua atenção.

#### 2.4.2.4 Plano de Ação

Nesta etapa será feita uma síntese de todas as atividades a serem executadas dentro do empreendimento bem como quem irá executá-las, quando e como. O Plano de Ação pode ser considerado um ponto chave para as atividades de planejamento, pois consistem no detalhamento do plano em si (LAS CASAS, 2011).

Esta etapa deve organizar todas as atividades mercadológicas e definir o período em que cada parte do plano deve ser realizada bem como seu responsável e o custo para cada atividade específica (LAS CASAS, 2011).

#### 2.4.2.5 Projeção de Vendas e Lucros

A projeção de vendas é fundamental para o processo de planejamento financeiro e costuma ser elaborada pelo departamento de marketing de uma organização. Com base nessa projeção é possível estimar os fluxos de caixa mensais decorrentes das vendas previstas e dos desembolsos ligados a produção, aos estoques e as vendas (GITMAN. 2010).

A projeção pode ser baseada em dados internos (baseado na acumulação ou no consenso de previsões de vendas feitas pelos próprios canais de distribuição da

empresa) ou dados externos (baseado nas relações entre as vendas da empresa e certos indicadores econômicos externos) (GITMAN. 2010). Desse modo, a empresa utiliza a combinação de dados externos e internos para efetuar sua previsão final de vendas e lucros.

### **2.4.5 Plano Operacional**

O Plano Operacional deve ser utilizado para otimizar os processos e operações dentro do empreendimento. Desse modo, na sequência serão detalhados aspectos operacionais referentes a *Layout*, Capacidade Produtiva, Processos Operacionais e Necessidade de Pessoal.

#### *2.4.5.1 Layout*

O *layout* faz-se importante dentro de uma organização pois não se trata apenas de um aspecto visual ou de conforto, trata-se principalmente do fluxo existente entre pessoas e papéis. O *layout* deve estabelecer a relação entre as diversas atividades dentro da organização de modo que o espaço utilizado otimize a redução de custos e maior interação entre colaboradores ou privacidade entre estes (JÚNIOR et al, 2009).

A escolha do *layout* adequado nem sempre é um processo simples, muitas vezes pode acarretar na demolição ou reforma inadequada e desnecessária de um espaço causando alto custo no rearranjo do estabelecimento. Para evitar problemas deste tipo é de extrema relevância a escolha e planejamento de um *layout* adequado (JÚNIOR et al, 2009).

O *layout* pode mudar a realidade de um ambiente de trabalho bem como garantir uma melhor funcionalidade nos processos. Deve-se levar em conta todos os aspectos do empreendimento, iniciando pela entrada do cliente na porta do estabelecimento até a execução das atividades dentro da empresa.

Para a elaboração do *layout* de um escritório, Martins e Laugeni (2005), sugerem que a área ocupada por uma pessoa deve ser entre 5m<sup>2</sup> e 7m<sup>2</sup>, considerando critérios de proximidade e de privacidade. A proximidade, irá auxiliar no diálogo respeito a comunicação informal, enquanto a privacidade, garante que assuntos restritos ou sigilosos sejam conduzidos de maneira adequada.

#### 2.4.2.5 Capacidade Produtiva

Para Moreira (2008) a capacidade produtiva diz a respeito à quantidade máxima de produtos ou serviços que uma unidade produtiva pode produzir em um determinado período de tempo. De acordo com o autor, uma unidade produtiva pode ser desde uma máquina até um departamento ou uma unidade de serviço vista como um todo.

Moreira (2008), apresenta os fatores mais importantes que influenciam a capacidade produtiva, sendo eles:

1) Instalações: influenciam na capacidade de modo que o arranjo físico do local de trabalho pode restringir ou favorecer a produtividade, em se tratando de um escritório, alguns fatores como iluminação, aquecimento ou ruídos podem afetar positiva ou negativamente a operação das atividades (MOREIRA, 2008);

2) Composição dos produtos ou serviços: De maneira ampla, a diversidade diminui a capacidade. Os serviços possuem menor tendência de serem padronizados em relação aos produtos e devido a isso a produtividade muitas vezes torna-se menor, para tanto, existem formas de padronização de serviços que visam otimizar a produtividade, um exemplo é a utilização da padronização dos serviços por meios computadorizados (MOREIRA, 2008);

3) Projeto do processo: neste item, basicamente quanto maior for a padronização dos processos maior será o volume de serviços realizados e menor o custo (MOREIRA, 2008);

4) Fatores humanos: os colaboradores da organização podem ser chamados de capital humano, e estes, desenvolvidos através de cursos e treinamentos. Quanto maior o investimento no capital humano maior será o retorno que organização obterá, não apenas em valores monetários, mas também no que diz respeito a satisfação e realização do colaborador (MOREIRA, 2008);

5) Fatores operacionais: estes, estão ligados a rotina de trabalho dos setores de serviços, neste sentido, quanto maior for a organização de pessoal em relação a cada processo maior será o aproveitamento da capacidade produtiva (MOREIRA, 2008);

6) Fatores externos: estes dizem respeito as normas e regras as quais a organização deve se enquadrar, por isso, é de extrema importância que o

empreendimento esteja sempre atento aos fatores externos para que estes não prejudiquem sua produtividade (MOREIRA, 2008).

#### 2.4.5.3 Processos Operacionais - Fluxograma

Para o melhor entendimento da gestão de processos operacionais dentro de uma organização pode-se utilizar o fluxograma (também chamado de gráfico de procedimentos, gráfico de processos, fluxo de pessoas e papéis, ou fluxo de documentos). Procura-se utilizar o termo fluxograma para todo e qualquer gráfico que demonstre algum fluxo de um processo evolutivo (ARAÚJO, 2011).

De maneira ampla o fluxograma tem como objetivo apresentar todas as etapas de um processo bem como todas suas ações, portanto, todo evento que ocorrer durante um processo deve ser registrada no formulário do fluxograma. Há também o fluxograma mais simplista que não exige que sejam registrados todos os processos e ações, para este caso, não é necessário registrar todos eventos que ocorrer durante os processos (ARAÚJO, 2011).

Destaca-se que não existe gestão de processos apenas com a aplicação de um fluxograma "pois este apenas registra, na maioria dos modelos de fluxogramas, um único processo e raramente menciona alguma correspondência com outros processos; todavia, a sua utilização é de extrema importância" (ARAÚJO, 2011. p.32).

O fluxograma faz-se importante em uma organização na medida em que auxilia na minimização dos problemas nos processos operacionais, como fluxo vagaroso de um determinado procedimento que impede que os demais sejam realizados. Os modelos de fluxograma mudam de acordo com a complexidade de cada processo.

Naqueles processos que dificilmente ocorrem falhas, é possível utilizar um fluxograma representado apenas com os passos mais relevantes. Já para aqueles processos mais complexos e com maior possibilidade de falhas, certamente, no fluxograma deve-se levar em conta esses fatores de grande abrangência (ARAÚJO, 2011).

#### 2.4.5.4 Necessidade de Pessoas

De acordo com Dornelas (2011), neste item do plano deve ser descrito a quantidade de pessoal necessário para atender a demanda da produtividade, bem

como descrever as características de cada profissional. A quantidade de pessoal necessária para suprir a demanda do negócio será identificada ao longo deste trabalho.

#### **2.4.6 Plano Financeiro**

O objetivo principal de se elaborar um plano de negócios é realizar o diagnóstico de viabilidade da implantação de determinada ideia, assim, é de extrema importância a realização do planejamento financeiro para identificar quais são os recursos necessários, custos e despesas, projeções de lucro e rentabilidade.

Para Dornelas (2012) esta etapa do plano de negócio deve apresentar em números todas as ações planejadas e suas comprovações realizadas através de projeções futuras de sucesso. Para isso, ao longo deste subcapítulo será feita uma revisão da literatura no que diz respeito a Investimento, Capital de Giro, Fluxo de Caixa e Indicadores de Viabilidade.

##### **2.4.6.1 Investimento**

Segundo Sanvicente (2011), o investimento é uma das principais áreas de decisão da administração financeira. Para o autor, as decisões relacionadas ao investimento preocupam-se com a avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa. O autor considera ainda, que essas decisões devem proporcionar a empresa uma estrutura ideal em termos de ativos (fixos e correntes) para que os objetivos da empresa como um todo sejam alcançados.

Assim, o enfoque básico é obter maior retorno possível dado o risco que os donos do empreendimento estão dispostos a correr. Os instrumentos necessários para a tomada de decisão tratam das técnicas de avaliação de investimentos em ativos fixos e ativos correntes.

##### **2.4.6.2 Capital de Giro**

O capital de giro corresponde a todo recurso aplicado no ativo circulante de uma organização. Em um sentido mais amplo pode corresponder também ao passivo circulante (escrituradas as obrigações da entidade) (MATARAZZO, 2010). Desse

modo, o capital de giro é o capital necessário para financiar todas as atividades e operações da empresa.

A administração de qualquer aspecto da empresa envolve tomada de decisão e o mesmo ocorre para a administração de capital de giro. De acordo com Braga (2011), a administração de capital de giro relaciona-se com os problemas de gestão dos ativos e passivos circulantes e com a inter-relação destes grupos patrimoniais.

Sanvicente (2011), cita três aspectos/problemas distintos ligadas ao processo de decisão. O primeiro é o **problema da liquidez dos ativos correntes da empresa**, devido ao fato de que os ativos correntes possuem um prazo para que sejam transformados em dinheiro e um risco na transformação efetiva em dinheiro. Esses riscos estão ligados a natureza das operações da empresa e ao prazo de transformação dos ativos correntes (duração do ciclo de caixa) (SANVICENTE, 2011).

Com isso, qualquer problema operacional da empresa ou demora na transformação dos ativos correntes em dinheiro, poderá vir a causar para a empresa, uma demora em relação ao cumprimento das suas obrigações, como por exemplo: pagamento de seus fornecedores. Decorrente disto, os credores a curto prazo geralmente dão maior importância ao ciclo de caixa e aos índices e a velocidade com que a empresa utiliza seus estoques e como transforma suas contas a receber em dinheiro, do que aos lucros obtidos pela empresa em suas operações (SANVICENTE, 2011).

O segundo aspecto tratado pelo autor é o **conflito entre a liquidez e a rentabilidade**. Os ativos correntes representam um investimento indispensável para empresa, pois estes, sustentam um dado volume de vendas e o seu retorno é geralmente inferior ao do investimento em ativos fixos. Porém, ao cumprirem a função de sustentação de um nível de venda contribuem para o objetivo de rentabilidade da empresa (SANVICENTE, 2011).

São nesses ativos que se encontram os esforços da empresa para manter sua liquidez. Assim, tem-se um conflito com objetivo rentabilidade, pois quanto maior for o valor de recursos aplicados em ativos correntes para manter a liquidez dado um volume de operações, menos será investido em aplicações com retornos mais atraentes (SANVICENTE, 2011).

E o terceiro diz respeito **administração dos ativos correntes quando se trata de disponibilidade e estoques**. De acordo com Sanvicente (2011) há um dilema entre a manutenção de saldos excessivos com investimentos e custos mais altos e a

manutenção de saldos insuficientes com investimentos e custos menores, com a contrapartida de riscos maiores. O problema aqui enfrentado diz respeito ao risco de falta de caixa (SANVICENTE. 2011).

#### 2.4.6.3 Fluxo de Caixa

Matarazzo (2010) define fluxo de caixa como movimento de caixa. De acordo com o autor, geralmente os problemas de liquidez e insolvência de uma empresa estão ligados a má administração do fluxo de caixa.

Para análise do Fluxo de caixa utiliza-se a Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa (DFLC), a partir da análise deste, pode-se saber se a empresa foi autossuficiente no financiamento do seu giro e qual é a capacidade de expansão da empresa utilizando os recursos advindos das suas operações (MATARAZZO, 2010). Assim, a demonstração do fluxo de caixa tem como objetivos principais:

- Avaliar alternativas de investimentos.
- Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, como reflexos monetários.
- Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situação de iliquidez.
- Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados. (MATARAZZO, 2010, p. 234)

Além da DFLC há também a Demonstração de Entradas e Saídas de Caixa – DESC, esta, utiliza-se para mostrar o confronto entre entradas e saídas de caixa e é normalmente voltada para o futuro.

#### 2.4.6.4 Indicadores de Viabilidade

De acordo com Clemente et al. (2004), a viabilidade pode ser verificada através dos seguintes indicadores: *Payback*, Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e Ponto de equilíbrio (PE). Além destes, será analisada a lucratividade e a rentabilidade do negócio, conforme os itens a seguir.

#### 2.4.6.4.1 Payback

Para Sanvicente (2011), o *payback* é o método mais simples de avaliação. Este, é basicamente o número de anos ou meses necessários para recuperar o valor inicial investido no negócio. Para isso, a empresa deve estabelecer um padrão de aceitação, correspondendo ao seu prazo limite para recuperar o investimento. Como exemplo, a empresa poderá aceitar todo e qualquer tipo de projeto para ter a recuperação do investimento no prazo estimado, ou limitar a um número x de projetos.

Porém, o *payback* apresenta a fragilidade de que o período adequado de *payback* é um número determinado de forma subjetiva, não podendo ser detalhado para o objetivo de maximização de riqueza da empresa, pois não se baseia no desconto do fluxo de caixa para determinar se agrega valor à empresa. Desse modo, o *payback* é o prazo máximo aceitável para que o fluxo de caixa atinja o ponto de equilíbrio com o investimento inicial (GITMAN. 2010).

O cálculo do *payback* (BRAGA, 2011) pode ser verificado na equação 1.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Orçamento inicial}}{\text{entradas anuais de caixa}} \quad (1)$$

Conforme Braga (2011), o *payback* é calculado através da divisão do investimento inicial pelas entradas anuais de caixa caso as entradas líquidas de caixa sejam uniformes. No contrário, as entradas deverão ser acumuladas até atingir o valor investido, resultando no prazo de retorno.

#### 2.4.6.4.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para Gitman (2010), a TIR consiste na taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento seja igual a 0. A TIR é a taxa de retorno anual que a empresa terá se investir no projeto e receber adequadamente as entradas de caixa previstas. Para o cálculo da TIR utiliza-se a equação 2.

$$\$0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - FC_0 \quad (2)$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} = FC_0$$

As siglas utilizadas na Equação 2 representam:

n = tempo de desconto do último fluxo de caixa;

t = tempo de desconto de cada entrada de caixa;

FC = fluxo de caixa imposto no ano t;

$FC_0$  = Fluxo de caixa Inicial.

De acordo com Gitman (2010), no que diz respeito ao critério de decisão aceita-se um projeto quando a TIR for maior do que o custo do capital, caso ocorra o contrário, deve-se rejeitar o projeto. Esses critérios garantirão que a empresa receba no mínimo o retorno requerido.

#### 2.4.6.4.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Para compreender o VPL faz-se necessários entender o que é a Taxa mínima de atratividade (TMA), pois esta é utilizada para calcular o VPL. Para Casarotto Filho e Kopittke (2010), a TMA é a taxa a qual o investidor considera que está tendo ganhos financeiros em um determinado projeto. Tem como característica principal o baixo risco e alta liquidez, dessa forma, qualquer sobra de caixa pode ser aplicada na TMA.

Conforme Gitman (2010), o VPL é uma forma de orçamento de capital que descontam de alguma maneira o fluxo de caixa da empresa a uma taxa especificada, assim, consiste no retorno mínimo que um projeto deve proporcionar para manter o valor de mercado da empresa.

De acordo com Gitman (2010), encontra-se o VPL através da subtração do investimento inicial de um projeto e o valor presente de suas entradas de caixa descontadas à taxa de custo de capital da empresa. O autor afirma que o VPL pode ser calculado através da Equação 3.

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1 + r)^t} - FC_0 \quad (3)$$

$$= \sum_{t=1}^n (FC_t \times FVP_{r,t}) - FC_0$$

As siglas utilizadas na Equação 3 representam:

n = tempo de desconto do último fluxo de caixa;

t = tempo de desconto de cada entrada de caixa;

r = taxa de desconto (taxa de retorno para o projeto);

FC = fluxo de caixa imposto no ano t;

FC0= Fluxo de caixa Inicial.

De acordo como Gitman (2010), a aceitação do projeto só deve ocorrer se o VPL for maior que R\$0,0 (zero) caso ocorra o contrário, o projeto deve ser rejeitado. Quando se utiliza o VPL, as entradas e saídas de caixa são medidas em valores monetários atuais.

#### 2.4.6.4.4 Ponto de equilíbrio (PE)

O Ponto de Equilíbrio (PE) representa o volume mínimo de operações necessárias para cobrir os gastos da empresa. Existe diversas conceituações para PE, podendo ser Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) ou Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) (BRUNI. 2008).

O PEC representa o volume de faturamento necessário para cobrir todos os gastos da empresa, sendo o lucro nulo. Para obter-se o PEC em unidades monetárias (PEC\$), calcula-se conforme a equação 4.

$$PEC\$ = \frac{\text{Gastos Fixos} \times \text{Preço}}{\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário}} \quad (4)$$

O ponto de equilíbrio financeiro (PEF) ou ponto de equilíbrio de caixa pode ser também verificado em valores monetários sendo calculado conforme a equação 5.

$$PEF\$ \quad (5)$$

$$= \frac{(Gasto\ Fixo - Depreciação) \times Preço}{Preço - Gasto\ Variável\ Unitário}$$

O ponto de equilíbrio econômico representa o volume de vendas em quantidades monetárias para um resultado econômico igual a zero, no qual todos os fatores são remunerados (incluindo principalmente a remuneração do capital próprio empregado no negócio) (BRUNI. 2008). Para obter o PEE em valores monetários, calcula-se de acordo com a equação 6.

$$PEE\$ \quad (6)$$

$$= \frac{(Gasto\ Fixo + Remuneração\ do\ Capital\ Próprio) \times Preço}{Preço - Gasto\ Variável\ Unitário}$$

Assim, compreende-se a diferença entre PEC, PEF e PEE, na qual o primeiro representa o volume para um lucro contábil nulo, o segundo representa o volume de vendas para uma geração de caixa igual a zero, e o terceiro expressa o volume para um lucro econômico nulo.

Para fins de análise, neste trabalho será utilizado o PEC para que se possa fazer a previsão de recursos para a renovação dos ativos permanentes da empresa (depreciação).

#### 2.4.6.4.5 Lucratividade e Rentabilidade

Durante a formação de preços existem muitas confusões relacionados a análise dos ganhos auferidos. De maneira ampla, dá-se atenção ao ganho em função do lucro em valores monetários obtidos na venda de cada produto ou serviço, ou a margem de lucro auferida (representando a relação percentual entre lucro e venda) (BRUNI. 2008). Porém, não se sabe se este percentual ou valor é satisfatório, e para compreender se este resultado é satisfatório ou não se faz extremamente importante a análise da rentabilidade.

Desse modo, para análise financeira do negócio é mais importante a rentabilidade em relação a lucratividade. A rentabilidade busca expressar os ganhos em função dos lucros sobre os investimentos feitos no negócio, enquanto a

lucratividade representa os ganhos em função dos lucros sobre as vendas (BRUNI. 2008). A rentabilidade pode ser calculada de acordo com a equação 7.

$$\textit{Rentabilidade} = \textit{Margem} \times \textit{Giro} \quad (7)$$

Na equação 7 a margem expressa a relação entre o lucro e as vendas, e o giro expressa a relação existente entre as vendas e o investimento total feito no negócio. Através da multiplicação destes, tem-se a rentabilidade (expressando a relação existente entre o lucro líquido e o valor investido no negócio). A lucratividade pode ser verificada através da equação 8.

$$\textit{Lucratividade} = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Receita total}} \times 100 \quad (8)$$

Após a realização dos cálculos dos indicadores de viabilidade pode-se analisar se o projeto é viável ou não.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realizar a pesquisa de forma eficiente e orientar cada uma das etapas desenvolvidas.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva visa primordialmente descrever uma população específica ou um fenômeno. Ainda de acordo com o autor, neste enquadramento destaca-se aqueles que tem como objetivo o estudo das características de um determinado grupo, porém não tem o compromisso de explicar o que descreve, apenas levantar informações sobre situações específicas e relacionadas para proporcionar a visualização de uma totalidade.

Quanto a classificação da pesquisa em relação ao procedimento de coleta de dados, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Para Malhotra (2014), o estudo de caso consiste em um estudo aprofundado de poucos casos selecionados do fenômeno em estudo de modo que este permita o detalhamento do conhecimento.

Para Gil (2002), estudo de caso é um delineamento adequado para investigar um fenômeno em seu contexto real no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Tem-se como um de seus propósitos descrever a situação do contexto no qual está sendo feita dada investigação.

Ainda de acordo com Gil (2002), para realização de estudos de caso não são determinados procedimentos metodológicos rígidos. Dessa forma, faz-se necessário ao planejador dar mais atenção para o planejamento, coleta e análise dos dados. Assim, o estudo de caso tem como objetivo proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que influenciam ou são por ele influenciados.

Em relação a coleta dos dados, caracteriza-se como qualitativa. Para Gil (2012), os dados qualitativos são aqueles que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito havendo a interpretação dos fenômenos e atribuições de significados. Malhotra (2014), caracteriza a pesquisa qualitativa como não estruturada. Dessa forma, não requer o uso e métodos estatísticos, sendo o ambiente natural a fonte para coleta dos dados. Esta pesquisa é descritiva e o pesquisador

tende a analisar seus dados indutivamente tendo como foco o processo e o seu significado.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Para coletar os dados necessário para realização deste trabalho, foram utilizados dados primários e secundários. Para Malhotra (2004), os dados primários são aqueles gerados pelo pesquisador, enquanto os dados secundários são coletados para finalidades diferentes do problema estudado e encontrados nas fontes empresariais e governamentais.

Para coletar os dados primários foi realizada uma entrevista não estruturada com a advogada interessada em abrir o negócio. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a entrevista não estruturada é uma forma de explorar amplamente as questões abordadas, as perguntas devem ser abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal, assim o entrevistado tem liberdade para responder da forma que melhor julgar adequado.

O roteiro de entrevista foi dividido em dois blocos, ambos necessários para construção do plano de marketing (modelo de Las Casas, 2011) e fornecimento de informações essenciais para construção do trabalho. O primeiro bloco essencial para construção do Sumário Executivo e o segundo para atender as questões referentes a serviços, demanda e área de atuação. Enquanto o primeiro bloco refere-se as informações sobre a empreendedora, o segundo, refere-se à realização dos seus serviços. A entrevista ocorreu através de chamada de vídeo via *WhatsApp* durante o mês de Setembro deste ano (2018).

Para coleta dos dados secundários buscou-se informações no *site* do Tribunal de Justiça (comarca de Itajaí) referente aos atos processuais de seis diferentes varas do Direito Civil (1º, 2º, 3º e 4º Vara Cível, Juizado especial cível e Vara da Família), estes dados foram utilizados para calcular a demanda de serviços na região. Além disso utilizou-se dados de *sites* estatísticos, *site* do governo, e referências bibliográficas.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos através da entrevista referem-se a qualificação e atuação da advogada, serviços prestados, quantidade cobrada por serviço e faturamento mensal. Estes dados foram de extrema importância para construção do sumário executivo e para a construção das projeções de fluxos de caixa para posteriormente elaborar a Demonstração de Resultado de Exercício e calcular a viabilidade por meio de indicadores, sejam eles: Payback, TIR, VPL, Lucratividade e Rentabilidade.

As projeções dos Fluxos de Caixa, a DRE, bem como os Indicadores de viabilidade foram calculados utilizando a ferramenta *Calc* do *LibreOffice*. A interpretação dos dados foi feita baseada na revisão de literatura deste trabalho.

Já os dados obtidos de forma secundária, foram buscados no *site* do Tribunal de Justiça, *site* do governo, OAB, *sites* de dados estatísticos e Literatura. Os dados Coletados por meio do *site* do Tribunal de Justiça dizem respeito aos atos processuais de seis diferentes varas do Direito Civil dos últimos três semestres da comarca de Itajaí. Estes dados foram utilizados para mensurar a quantidade de serviço tramitado na região e poder auxiliar no cálculo da demanda.

Os dados coletados por meio do *site* do Governo Federal (leis e normas) bem como OAB, foram fundamentais para verificar leis, regularidades e obrigatoriedades em relação ao trabalho do advogado. Estes dados foram de extrema importância, principalmente, para a construção do plano de marketing.

Os dados coletados por meio de *sites* estatísticos (IBGE e Atlas do Desenvolvimento Humano), foram essenciais para auxiliar no cálculo da demanda de serviços. Os dados referem-se à quantidade populacional, pessoal ocupado, renda mensal familiar, renda *per capita* dentre outros aspectos.

Já os dados coletados por meio da literatura foram essenciais para a construção do trabalho em si. Com base na literatura utilizada neste trabalho foi possível interpretar os dados obtidos e tabulados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é composta pelos resultados obtidos em relação a Caracterização de Escritório de Serviços Advocatícios, Condições Mercadológicas, Necessidade Operacional e Investimento Necessário para efetivar o negócio, como pode ser visto a seguir.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DO ESCRITÓRIO DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

De acordo com Graça, Beuren e Murro (2014), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) é quem regulamenta e monitora o exercício da advocacia no Brasil funcionando como serviço público, porém, sem vinculação funcional ou hierárquica com a Administração Pública. Desse modo, compete a OAB promover representação, defesa, seleção e disciplina dos advogados em todo o país (OAB, 2013).

Conforme previsto na lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 (Estatuto da Advocacia e a OAB), são atividades privativas da advocacia a postulação a órgão do Poder Judiciário e aos juizados especiais e as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas. A atividade fim do escritório de advocacia é então a própria prática do Direito.

Quando se trata de organizações autônomas, o trabalho é controlado pelos próprios profissionais do direito. Estes gerenciam seu próprio negócio refletindo crenças e valores do profissionalismo manifestado na estrutura e no sistema de gestão (GRAÇA, BEUREN E MURRO. 2014).

De acordo com Ramos (2005), o advogado deve primeiramente conhecer minuciosamente a área do direito na qual pretende atuar pois o conhecimento será seu produto. Ainda de acordo com o autor, quanto maior a gama de informações que o profissional obtiver, maiores serão os subsídios para seu escritório.

O escritório de advocacia para qual este estudo está direcionado trabalhará com foco na área do direito civil. Desse modo, faz-se importante compreender minimamente o direito civil e com quais questões referem-se o trabalho do advogado. Conforme Venosa (2004), o direito Civil é o ramo do direito privado por excelência. De acordo com o mesmo autor, o direito privado regula o interesse dos particulares.

Ao longo da história, o direito civil passou a ter grande importância no direito privado pois foi a primeira regulamentação das relações entre particulares. Foi a partir

do século XIX que ganhou sentido mais estrito para designar as instituições disciplinadas no Código Civil.

O código Civil é contido por duas partes: a geral e a especial. De acordo com Diniz (2012) a primeira parte citada diz respeito às normas concernentes às pessoas, bens, fatos jurídicos, atos e negócios jurídicos, desenvolvendo a teoria das nulidades e princípios reguladores da prescrição e decadência. A segunda parte citada anteriormente diz respeito a normas concernentes a:

a) ao "direito das obrigações", tendo como fulcro o poder de constituir relações obrigacionais para a consecução de fins econômicos ou civis, disciplinando os contratos e as obrigações oriundas de declaração unilateral de vontade e de atos ilícitos; b) ao "direito de empresa", regendo o empresário, a sociedade, o estabelecimento e os institutos complementares; c) ao "direito das coisas", referente à posse, à propriedade, aos direitos reais sobre coisas alheias, de gozo, de garantia e de aquisição; ã) ao "direito de família", normas relativas ao casamento, à união estável, às relações entre os cônjuges e conviventes, às de parentesco e à proteção de menores e incapazes; e e) ao "direito das sucessões", formulando normas sobre a transferência de bens por força de herança e sobre o inventário e partilha. (DINIZ, Maria Helena. 2012. P.61)

Portanto, para Diniz (2012) o direito civil brasileiro refere-se ao ramo do direito privado designado a conduzir as relações de família, patrimoniais e obrigacionais que são formadas entre indivíduos membros da sociedade.

Desse modo, os escritórios de advocacia que atuam por especialidade com o direito civil, de acordo com Venosa (2004), são responsáveis por cuidar do que devem os membros da sociedade uns para os outros, do que é de um indivíduo ou outro, das relações não somente entre indivíduos, mas também da relação entre indivíduos e associações bem como das relações de família.

Portanto, na prestação de serviços na área do direito civil prevalecem as normas jurídicas que regulam as atividades dos particulares. De acordo com Venosa (2004), tratando dos interesses individuais, da personalidade, posição do cidadão dentro da sociedade, dos atos que este pratica, como os indivíduos tratam-se entre si, como adquirem ou perdem propriedades, como o indivíduo deve cumprir as obrigações que contraiu com outro, qual a posição do indivíduo dentro da família, qual a destinação dos seus bens após sua morte e etc..

## 4.2 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES MERCADOLÓGICAS

Para analisar as condições mercadológicas, elaborou-se um plano de marketing seguindo o modelo proposto por Las Casas (2011).

### 4.2.1 Plano de Marketing para um escritório de advocacia

Conforme mencionado na metodologia, a complexidade e necessidade de elaborar um plano de marketing muda de organização para organização. O plano de marketing serve para responder rapidamente às mudanças de mercado. Por se tratar de um escritório de advocacia e os serviços prestados serem -intelectuais não existem mudanças significativas em relação aos seus processos operacionais. Cada trabalho tem suas particularidades e a advogada deve constantemente buscar aperfeiçoar seus conhecimentos, isto é seu “produto”.

Já em relação as oscilações de mercado, deve-se destinar maior atenção para fatores como mudanças na legislação, por exemplo. Além disso, é extremamente importante dar atenção a publicidade, pois há uma ampla restrição em relação à divulgação do trabalho do advogado. Las Casas (2011), frisa a importância de qualquer organização, seja ela complexa ou não, elaborar um plano de Marketing. Desse modo, o plano a seguir (adaptado do modelo de Las Casas (2011)) apresenta-se de forma simplificada.

#### 4.2.1.1 Sumário Executivo

- A advogada:

A advogada para qual este estudo foi realizado é bacharel em Direito pelo IESA (Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo), e está inscrita na OAB seção Santa Catarina, número 48623 desde março de 2016, momento a partir do qual começou a exercer a advocacia. Ainda quando estava cursando Direito estagiou por dois anos na Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul. Após a conclusão do curso de Direito, cursou a Escola Superior da Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente a advogada exerce sua profissão de forma autônoma na cidade de Itajaí/Santa Catarina indo até os seus clientes uma vez que esta não possui empresa nem um local adequado para atender seus clientes. Com o aumento da demanda dos seus serviços, ir até os clientes começou a se tornar inviável, assim surgiu a necessidade de abrir um escritório de advocacia para melhorar a qualidade e credibilidade dos seus serviços.

Atualmente seus ganhos médios mensais giram em torno de R\$ 3.600,00 (três mil e seiscentos reais), sendo a maior parte (cerca de R\$ 2.100,00 (dois mil e cem reais em média) por meio de diligências. Seus gastos giram em torno de R\$ 430,00 (quatrocentos e trinta reais), sendo estes valores informados pela advogada. Para os serviços em que os clientes solicitam o parcelamento do pagamento, a advogada realiza um contrato de pagamento exigindo 25% do valor do serviço como entrada.

- O escritório:

A sala identificada como adequada para abertura do escritório está localizada no condomínio Edifício Genésio Miranda Lins, rua Dr. Pedro Ferreira, número 155, sala número 501, centro de Itajaí/SC e próximo ao porto da cidade. O tamanho da sala é de 35,7 m<sup>2</sup>, e o prédio é composto apenas por salas comerciais nas quais são prestados apenas serviços intelectuais. Desse modo, não há barulhos perturbadores que possam afetar negativamente a realização das atividades diárias da advogada, além disso não é permitido realizar mudanças ou reformas de segunda a sexta das 7h às 19h.

O valor mensal do aluguel é de R\$ 650,00 (seiscentos e cinquenta reais), havendo mais despesas de água e luz. Estima-se que os gastos operacionais mensais do escritório girem em torno de R\$ 1.325,17 (mil trezentos e vinte e cinco reais com dezessete centavos). Para o investimento inicial em ativos fixos estima-se um capital de R\$ 4.222,80 (quatro mil duzentos e vinte e dois reais com oitenta centavos), e despesas pré-operacionais de R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais).

O nome sugerido para o negócio é LD Assessoria Jurídica. A missão sugerida para o negócio é “Garantir a satisfação dos seus clientes por meio da excelência, ética e profissionalismo nos serviços jurídicos prestados”, a visão sugerida é “Ser reconhecido como escritório referência em Direito Civil em Itajaí/SC”, os valores definidos para o negócio são: “Atuar de forma ética e íntegra na relação com seus

clientes”, “Excelência na prestação de serviços superando as expectativas dos seus clientes” e “Comprometimento e compromisso da advogada para com seu trabalho”.

#### 4.2.1.2 Análise Ambiental

O ambiente de marketing é formado pelo macroambiente e microambiente. De acordo com Las Casas (2011) os fatores macroambientais são aqueles que o gestor não pode controlar como economia, política, concorrência e tecnologia. Esses fatores podem ser apresentados como ameaças ou oportunidades para o negócio.

Os fatores microambientais de acordo com Las Casas (2011), podem ser controlados pelo gestor pois possuem alguma relação com a empresa. Os fatores do microambiente podem ser fatores da própria empresa, dos fornecedores, clientes, público etc. Esses fatores podem ser apresentados como pontos fortes ou fracos para o negócio, como é mostrado a seguir.

##### 4.2.1.2.1 Análise do Macroambiente

Foram identificados 4 eventos que podem oferecer oportunidades ou ameaças para o negócio. Estes eventos referem-se ao ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente político legal e a tecnologia, os quais são detalhados a seguir.

**Evento 1: Ambiente Demográfico** - De acordo com Kotler e Armstrong (2007) a demografia refere-se ao estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação dentre outros dados estatísticos. Com isso, os profissionais de marketing utilizam-se destes dados para analisar determinado mercado e criar valor para ele (CHUCHILL JR; PETER, 2010).

Através da identificação destes aspectos pode-se analisar oportunidades ou ameaças para o negócio. O primeiro aspecto a ser destacado é o tamanho da população de Itajaí – SC, que de acordo com o último censo realizado pelo IBGE em 2010 a população de Itajaí era de 183.373 pessoas. O IBGE estima que a população tenha aumentado para 215.895 pessoas, no ano de 2018 (IBGE. 2017).

O segundo fator importante de destacar neste estudo, é identificar aqueles que possuem renda familiar média maior que 3 salários mínimos. De acordo com a Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina podem usufruir dos serviços de

defensoria pública qualquer pessoa natural<sup>1</sup> que não possui condições de arcar com as despesas de um processo judicial sem que exista o prejuízo do sustendo próprio ou de sua família. Para tanto, existem alguns critérios para reconhecer a situação de quem necessita, sendo eles:

1<sup>a</sup>) renda familiar mensal não superior a 03 salários mínimos ou 04 salários mínimos diante das seguintes situações: a) entidade familiar composta por mais de 05 membros; b) gastos mensais comprovados com tratamento médico por doença grave ou aquisição de medicamento de uso contínuo; c) entidade familiar composta por pessoa com deficiência ou transtorno global de desenvolvimento; d) entidade familiar composta por idoso ou egresso do sistema prisional, desde que constituída por 4 ou mais membros.

2<sup>a</sup>) não seja proprietária, titular de aquisição, herdeira, legatária ou usufrutuária de bens móveis, imóveis ou direitos, cujos valores ultrapassem a quantia equivalente 150 salários mínimos.

3<sup>a</sup>) em caso de partilha de bens (em divórcio, inventário, etc.), o valor dos bens não poderá exceder ao limite de 250 salários mínimos.

4<sup>a</sup>) não possua recursos financeiros em aplicações ou investimentos em valor superior a 12 salários mínimos (DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2018).

Conforme IBGE (2017), 92.595 pessoas possuíam ocupação no ano de 2016, sem a informação de quantos são trabalhadores formais. Ainda de acordo com o IBGE o salário médio mensal dos trabalhadores formais no ano de 2016 correspondia a três salários mínimos, sendo estes caracterizados como possíveis clientes.

De acordo com a Pesquisa de Orçamentos Familiares (IBGE. 2008) o número médio de pessoas na família brasileira é de 3,3 pessoas por família. Outra pesquisa realizada sobre a queda substancial no tamanho das famílias brasileiras (UFSC. 2016) diz que o número de filhos por família correspondia em 2016 a 1,6. Neste estudo, foi utilizado como referência, o valor do resultado da Pesquisa de Orçamentos Familiares (IBGE. 2008) de 3,3 pessoas por família.

O número de pessoas que possuem ocupação considera-se significativo em relação ao total de habitantes (44,3% dos habitantes possuem ocupação em 2016 (IBGE, 2017)), assim, com a média de 3,3 pessoas por família, e renda média de pessoas ocupadas equivalente a três salários mínimos, uma boa parcela da população não se enquadra nos critérios necessários para buscar os serviços da defensoria pública.

Esses valores são considerados satisfatórios e vistos como uma oportunidade, pois em média, mais de uma pessoa por família possui ocupação. Quanto maior o número de pessoas que possuem ocupação maior será o número do rendimento

---

<sup>1</sup> Pessoa capaz de direitos e deveres na ordem civil (BRASIL. Código Civil. LEI 10.406/2002).

familiar, e conseqüentemente menos pessoas podem buscar por assistência jurídica gratuita aumentando o número de possíveis clientes para a advogada.

O terceiro fator a ser analisado é o número desta população que atua como advogado na cidade de Itajaí. De acordo com a OAB de Santa Catarina no ano de 2018 há cerca de 1.526 (mil quinhentos e vinte e seis) advogados ativos na cidade de Itajaí. Devido ao fato de não haver no registro da OAB a área ou as áreas que o advogado atua não é possível identificar quantos destes atuam diretamente com o direito civil. Assim, todos são caracterizados como concorrentes.

**Evento 2: Ambiente econômico** - Para Kotler e Armstrong (2007) o ambiente econômico é composto por fatores que afetam o poder de compra e o padrão de gastos dos indivíduos. De acordo com Churchill Jr. e Peter (2010) estudar o ambiente econômico contribui para que os profissionais de marketing possam determinar se os clientes estão dispostos e terão condições financeiras para adquirir determinado produto ou serviço.

Portanto, compreender as variáveis que compõe este fator, como renda *per capita*, taxa de inflação ou de juros faz-se fundamental para desenvolver o negócio. Neste caso, faz-se importante observar a renda *per capita* de Itajaí pois o fator renda pode determinar se o cliente irá buscar um serviço particular específico ou público.

De acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano (2013) a renda *per capita* de Itajaí no ano de 2010 equivalia a R\$ 1.014,00 (mil e quatorze reais) acima da renda *per capita* do estado de Santa Catarina que no mesmo ano (2010) equivalia a R\$ 983,90 (novecentos e oitenta e três reais com noventa centavos).

Em relação aos trabalhadores formais o salário médio mensal na cidade de Itajaí equivalia a três salários mínimos, ou seja R\$ 2.862,00 (dois mil oitocentos e sessenta e dois reais) no ano de 2016 (IBGE. 2017).

Dessa forma, se for multiplicado o número de pessoas por família (3,3) pela renda *per capita*, encontra-se o valor de R\$ 3.346,20 (três mil trezentos e quarenta e seis reais com vinte centavos) por família. Esse fator considera-se positivo pois boa parte da população deverá buscar por serviço privado por não se enquadrar nos requisitos exigidos para buscar por serviço público.

**Evento 3: Ambiente Político Legal** - Para Kotler e Armstrong (2007, p. 72), o ambiente político está diretamente relacionado a leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que de alguma forma influenciam ou limitam as organizações ou indivíduos de uma sociedade. Por este estudo tratar de um escritório de prestação de

serviços jurídicos, deve-se dar atenção ao novo Código de Ética e Disciplina da Advocacia da OAB que entrou em vigor em 01 de setembro de 2018.

O Código de Ética e Disciplina da Advocacia regulamenta as condutas da advocacia brasileira no exercício da profissão. Desse modo o advogado no exercício da sua profissão deve respeitar os princípios fundamentais de ética. Ressalta-se o cuidado com a relação com seu cliente, podendo este fator ser uma oportunidade uma vez que os recursos publicitários do advogado são limitados.

De acordo com o art. 39 do Código de Ética e Disciplina da Advocacia da OAB a publicidade profissional do advogado deve ter “caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão” (CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. 2018).

Outro fator analisado é a obrigatoriedade do advogado. De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (2017), não é obrigatória a presença do advogado em apenas três casos específicos, sejam eles:

*Habeas corpus*, previsto no artigo 5º da constituição federal este é “utilizado quando há violência ou ameaça de coação à liberdade de locomoção causada por ilegalidade ou abuso de poder.” (CNL. 2017). Desse modo, o habeas corpus pode ser solicitado pela própria parte ou por qualquer pessoa.

O segundo caso é referente a juizados especiais cíveis quando estes dizem respeito a causas de até 20 salários mínimos. Porém, nos processos criminais ou em caso de recurso é obrigatória a presença do advogado (CNL. 2017).

O terceiro caso refere-se a justiça do trabalho, tanto o trabalhador quanto a empresa podem optar por não ter a presença de um advogado. Em caso de recurso para o Tribunal Superior do Trabalho é obrigatória a presença do advogado (CNL. 2017). Nas demais situações é obrigada a presença de um advogado.

Assim, é possível verificar que o número de situações nas quais não é obrigatória a presença de um advogado é muito pequena em relação as inúmeras situações que é necessário a presença do profissional. Ao comparar com algumas profissões, o trabalho do advogado não pode ser realizado por um profissional de outra área, como acontece com o trabalho de administrador de uma empresa, por exemplo, que pode ser exercido por um contador ou por qualquer profissional que tenha experiência na área para qual a empresa em questão está direcionada.

Diante disso, percebe-se que o número de situações nas quais um advogado deve ser solicitado é considerado um fator positivo para abertura do negócio.

**Evento 4: Tecnologia** - Para Kotler e Armstrong (2007), a tecnologia pode ser utilizada de forma positiva ou negativa. Quando bem utilizada pode gerar novos mercados e oportunidades, porém o gestor deve manter-se atualizado para não perder oportunidades de mercado uma vez que as tecnologias mudam com frequência.

Algumas das tecnologias que podem afetar diretamente o trabalho da advogada são:

1) computador, celular, internet, leitor de cartão para assinatura digital e impressora: utilizados para realização das suas atividades diárias como agendamento, consultas e desenvolvimento das atividades de trabalho, bem como padronização dos seus processos;

2) Utilização de aplicativos para escanear documentos de forma rápida e com boa qualidade de imagem gerando arquivo automaticamente em PDF sem que seja necessário a advogada estar no escritório, como por exemplo/sugestão, o aplicativo *CamScanner*;

3) Utilização de armazenamento de documentos na nuvem. A nuvem é basicamente um espaço na internet que é utilizado para armazenar arquivos como documentos, fotos e vídeos. Assim, armazenar arquivos na nuvem significa que não é necessário um objeto físico como *pendrive* ou cartão de memória. O armazenamento é gratuito até um certo limite de capacidade e pode ser acessado em qualquer dispositivo com a acesso à internet. Os meios de armazenamento sugerido são: *Google Drive*, *OneDrive* ou *Dropbox*.

4) Máquina de cartão de crédito. Com a utilização da máquina de cartão de crédito a advogada poderá oferecer o parcelamento do pagamento dos seus serviços e maior segurança quanto ao recebimento;

5) *Sites* e aplicativos de logística jurídica: têm finalidade conectar os advogados que atuam como correspondentes jurídicos e clientes (Escritórios, empresa, pessoas) de todo o Brasil que precisam de algum tipo de serviço na cidade onde o advogado/correspondente trabalha.

Exemplo de situação na qual é utilizado um *site* ou aplicativo de logística jurídica: um escritório de advocacia da cidade de São Paulo tem um cliente que precisa ser representado em uma audiência que ocorrerá na cidade de Itajaí, para não

precisar enviar alguém de São Paulo e ter gastos com viagens, comida e hospedagem, esse escritório irá contratar um advogado que já trabalhe em Itajaí para realizar aquela audiência em seu nome, esse advogado será contratado só para o ato (isso é um tipo de diligência).

Nesse caso, os *sites* e aplicativos de logística jurídica servem para conectar quem precisa de diligências com os correspondentes jurídicos. Assim, quem precisa de um serviço, posta a demanda no *site*, e quem é cadastrado nesse mesmo *site* tem acesso a essa demanda e pode se candidatar para realizar aquele serviço.

Cada *site* trabalha de uma forma, mas na maioria deles todos os correspondentes tem acesso a todas as demandas e podem enviar uma proposta de preço para o cliente, o qual analisa a melhor proposta e contrata o correspondente, direto no *site*, ou por *e-mail* particular das partes.

Alguns destes *sites* que oferecem contratação por meio de *chat* e até pagamento diretamente dentro do *site*, como é o caso do jurídico certo, tem outros que só fornecem chat para negociação, tem outros que só fornecem o contato para que o cliente fale diretamente com o advogado via e-mail ou por telefone.

São vários os serviços jurídicos (diligências) que podem ser feitos por meio de correspondência jurídica: audiências, protocolos, cópias, representações em licitações, retiradas de documentos em órgãos públicos, alvarás, despachos, dentre muitos outros. Porém a maioria dos trabalhos realizados pela advogada como correspondente é audiência.

Os *sites* de logística jurídica nos quais a advogada faz uso são: JURÍDICO CORRESPONDENTE, JURÍDICO CERTO, A DONA, ADLOGADOS, PORTAL WEB DILIGÊNCIA, DILIGEIRO e CORJUR.

6) *sites* de busca por profissionais prestadores de serviços: um exemplo/sugestão é o *Abeon*. Neste *site*, o advogado deve criar um perfil fornecendo suas informações e contatos profissionais para que os clientes possam visualizar quando estiverem buscando e escolhendo por um profissional. Nesta plataforma podem ocorrer conversas entre cliente e profissional deve informar o prazo e o valor pelo serviço solicitado pelo cliente. O pagamento pode ser efetuado através da própria plataforma através do *Abeon Pay*.

Essas tecnologias devem impactar diretamente o trabalho da advogada, principalmente no que diz respeito a captação de clientes. No quadro 2 verifica-se as

ameaças, oportunidades e sugestões identificadas para cada evento mencionado anteriormente.

Quadro 2 - Análise do Macroambiente.

<b>Eventos</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Sugestões</b>
<b>DEMOGRAFIA</b> População que possui ocupação	Parcela da população que pode buscar serviço jurídico gratuito	População não-apta a buscar serviço jurídico gratuito	
Número de pessoas por família		Valor da renda familiar	
Número de profissionais	Caracterizados como concorrentes	Estabelecer parcerias com colegas de profissão	
<b>ECONOMIA</b> Renda per <i>capta</i> da população		Clientes dispostos a pagar pelo serviço	Oferecer facilidades de pagamento; Presar pela qualidade do serviço.
<b>POLÍTICO LEGAL</b> Restrições em relação a publicidade	Tempo em que as pessoas levarão para identificar o negócio		Fazer parcerias com advogados já estabelecidos no mercado; Participar de grupos ou associações; patrocinar eventos educacionais; prestar serviços gratuitos para associações ou empresas sem fins lucrativos;
Obrigatoriedade do advogado		Apenas 3 situações nas quais não é obrigada a presença do advogado. Nas demais, faz-se necessário.	
<b>TECNOLOGIA</b> Utilização de <i>WhatsApp</i> , e e-mail;		Otimiza o processo de agendamento e contato com clientes e possivelmente parceiros ou fornecedores de materiais	Sugere-se a utilização de <i>WhatsApp Business</i> , pois este é direcionado para perfis comerciais
Assinatura digital	Os clientes podem adquirir serviços de outros advogados que não estejam necessariamente na cidade	Permite que o advogado realize suas atividades totalmente de forma virtual podendo estar em outra cidade por exemplo; evita o gasto com material para impressão; deslocamento até órgãos como fórum, OAB etc	

Continua.

<b>Eventos</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Sugestões</b>
<b>TECNOLOGIA</b> Armazenamento na nuvem		Salvar documentos de forma segura otimizando o espaço físico necessário para armazenar documentos	Sugere-se que a advogada salve todos os arquivos de trabalho na nuvem para garantir segurança destes e evitar desperdício de espaço físico e materiais
Utilização de aplicativos de celular para escanear documentos		Otimiza o tempo do processo pois os documentos podem ser escaneados a qualquer momento e em qualquer local	Sugere-se a utilização do aplicativo CamScanner.
Utilização de máquina de cartão de crédito		Facilita o pagamento dos clientes	
Aplicativos e sites de logística jurídica	Fidelização do cliente pela concorrência.	Permite captar cliente de outras regiões que necessitem de um representante em Itajaí. Fidelizar o cliente.	Oferecer preço acessível mantendo a qualidade do serviço.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

No quadro 2 são detalhados os eventos que podem afetar a organização bem como suas variáveis. Para cada variável identificou-se ameaças ou oportunidades ou ameaças e oportunidades.

Demografia: O primeiro evento analisado na questão demográfica caracteriza-se como uma ameaça e também como uma oportunidade. Foi identificado como uma ameaça pois existe um número considerável de pessoas que podem buscar por serviço jurídico público. Assim como também se identificou como uma oportunidade pois a parcela da população com ocupação corresponde a 44,3% da população total (IBGE, 2017), com renda média de três salários mínimos para os trabalhadores formais, sendo estes caracterizados como possíveis clientes.

O tamanho da família brasileira (segundo evento analisado na questão demográfica) foi identificado como uma oportunidade, pois se o número médio de pessoas é 3,3 pessoas por família e a porcentagem de pessoas que possuem ocupação é igual a 44,3% da população, logo 1,4 de pessoas por família possui ocupação  $((3,3 \times 44,3)/100)$ .

Quanto ao número de advogados que atuam em Itajaí (terceiro evento analisado na questão demográfica) foi identificada como uma ameaça uma vez que estes podem atender aos clientes que poderiam estar utilizando os serviços do negócio em questão. Porém, esta mesma variável foi também identificada como uma oportunidade, pois a advogada pode estabelecer parcerias com advogados, sejam da mesma área ou de outras áreas para aumentar seu público e sua carteira de clientes e serviços.

Ao analisar o ambiente econômico identificou-se uma oportunidade pois a renda *per capita* da cidade de Itajaí (R\$ 1.014,00 (mil e quatorze reais)), é pouco menor que o valor médio dos serviços oferecidos pela advogada (R\$ 1.397,07 (mil trezentos e noventa e sete reais com sete centavos)). Para isso, sugere-se a advogada utilize máquina de cartão de crédito para facilitar o pagamento dos clientes e para que os serviços possam ser parcelados com maior segurança conforme sugerido no ambiente tecnológico.

Além disso, sugere-se que a advogada busque sempre presar pela qualidade dos seus serviços para que esta qualidade seja percebida por seus clientes para que mesmo aqueles que têm a possibilidade de buscar um serviço gratuito optem por buscar os serviços da advogada.

Ambiente político legal: Por se tratar de uma profissional nova em um mercado no qual há um número considerável de profissionais/concorrentes (1.526 advogados ativos em Itajaí) (OAB. 2018), as restrições em relação a publicidade foram identificadas como uma ameaça devido ao tempo necessário para que a advogada se torne conhecida. Para isso, sugere-se que a advogada estabeleça parcerias com advogados já consolidados no mercado conforme analisado no terceiro evento da questão demográfica.

A obrigatoriedade em relação aos serviços do advogado também é uma oportunidade uma vez que são poucas as situações nas quais são dispensados os serviços deste profissional, como mencionado anteriormente. Em relação a este fator não há sugestões a serem feitas.

Tecnologia: A utilização de e-mail e WhatsApp foram identificadas como oportunidades por facilitar o trabalho do advogado no que diz respeito a agendamento de consultas ou reuniões. Porém, conforme indicado por Kotler e Armstrong (2007) é necessário que exista sempre o acompanhamento das tecnologias para não perder mercado e otimizar o trabalho.

Desse modo, sugere-se que a advogada utilize o *WhatsApp Business*. Esse modelo de *WhatsApp* foi desenvolvido para que empresas possam se comunicar com seus clientes.

Com a utilização do *WhatsApp Business* a empresa pode fornecer dados seguros e verdadeiros sobre o seu negócio, pois ao criar uma conta nesse aplicativo a empresa ganha um selo de verificação. Portanto, somente empresas podem utilizar esse serviço.

Outras vantagens são: fornecer informações de apresentação do negócio como segmentação, e-mail e horários de atendimento por exemplo. Outro fator que pode contribuir é o recurso de mensagem automatizada, na qual é possível configurar um texto para que este seja enviado automaticamente para o cliente.

As mensagens podem ser definidas para serem enviadas quando um cliente entrar em contato fora do horário de atendimento, ou um simples agradecimento por entrar em contato com a advogada por exemplo. Outro fator importante é que as mensagens podem ser marcadas com alguma categoria como por exemplo “novo cliente”. Isto serve para que a advogada tenha controle de quantos novos clientes atendeu em um determinado período por exemplo.

Para o cliente a utilização do *WhatsApp Business* pela advogada pode ser identificada como um fator de credibilidade uma vez que a conta da empresa possui um selo de conta verificada.

A assinatura digital foi identificada como uma ameaça pois aquelas pessoas que demandam serviços na área civil não precisam necessariamente solicitar o serviço de um advogado que esteja em Itajaí. Assim, aumenta a concorrência de prestadores de serviço.

Esse fator foi identificado também como uma oportunidade uma vez que o uso da assinatura digital não é obrigatório (OAB/SC. 2018), ou seja, não quer dizer que todos os advogados obtenham esse benefício. Outra oportunidade é que o advogado pode realizar suas atividades totalmente de forma digital, podendo estar em outra área

que não seja Itajaí. Além disso evita gastos com deslocamento e com material como impressão de documentos contribuindo na redução dos custos do negócio.

O armazenamento de documentos na nuvem foi identificado como uma oportunidade pois assegura que todos os documentos e arquivos da advogada estejam salvos de forma segura. Para isso, sugere-se que a advogada tenha o hábito de armazenar todos os arquivos de todos os seus trabalhos.

A utilização de aplicativo para escanear documentos foi identificada como uma oportunidade pois facilita o trabalho da advogada quando não estiver no escritório e for preciso escanear um documento. Para isto, sugere-se a utilização do aplicativo *CamScanner*.

A utilização da máquina de cartão de crédito foi identificada como uma oportunidade. Conforme visto no sumário executivo atualmente a advogada trabalha com contrato para o parcelamento dos pagamentos exigindo 25% do valor do serviço como entrada. Ao utilizar a máquina de cartão de crédito o pagamento será facilitado além de garantir a segurança do pagamento.

Aplicativos e *sites* de logística jurídica foi identificado como uma ameaça, pois como explicado anteriormente, estes aplicativos e *sites* permitem que os advogados sejam representantes na justiça por pessoas terceiros que não estão na região. Desse modo, se o serviço for realizado pela concorrência, há possibilidade de que quando estes clientes tiverem outra demanda na região, solicite o trabalho da concorrência novamente.

Porém, esta mesma situação foi identificada como uma oportunidade caso ocorra o contrário da situação mencionada no parágrafo anterior. Para isso, sugere-se que a advogada ofereça um preço acessível mantendo a qualidade do seu serviço para fidelizar estes clientes.

Diante do exposto, compreende-se que o macroambiente apresenta-se de forma favorável e viável, pois os fatores positivos sobressaem os fatores negativos. Além disso, há possibilidades suficientes e viáveis para que o trabalho da advogada não seja afetado negativamente com as ameaças identificadas em cada evento. Por isso, faz-se de extrema importância que sejam utilizados todos os recursos e tecnologias sugeridos.

#### 4.2.1.2.2 Análise do Microambiente

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o microambiente é composto por diversas forças como fornecedores, intermediários de marketing, clientes e concorrentes. Conforme Kotler e Armstrong (2007), é importante que ocorra um bom relacionamento com cada uma destas forças para obter o sucesso do marketing gerando valor para o cliente.

O modelo de plano de marketing seguido neste estudo analisa o microambiente através dos concorrentes. No entanto, pelo estudo se tratar de um escritório de advocacia todos os advogados atuantes na região são caracterizados como concorrentes pois através de seus registros na OAB não é possível identificar a área do direito em que cada um atua. Assim, fez-se uma análise ampla em relação a microambiente, levando em consideração os recursos disponíveis e viáveis financeiramente para advogada.

Os aspectos a serem analisados estão de acordo com o modelo sugerido por Las Casas, 2011 (quadro 1) e corresponde a análise: Pessoas, equipamentos, finanças e marketing. Conforme explanado a seguir.

O aspecto pessoal (profissionais) apresenta-se como um ponto forte enquanto a demanda não aumentar significativamente. Em havendo o aumento da demanda pelos clientes sugere-se estabelecer parcerias não somente com profissionais do direito civil, mas também de outras áreas do direito. Além disso, se houver aumento significativo da demanda será necessária uma pessoa para auxiliar nas atividades de agendamento, administração e organização dos processos operacionais no escritório.

Em relação a qualificação, e tendo em vista que o negócio visa a excelência na prestação dos seus serviços, sugere-se que a advogada realize especializações na área do direito civil para aprimorar seus conhecimentos e oferecer maior qualidade aos seus clientes.

Em relação aos equipamentos que serão utilizados, previstos como investimento inicial neste plano, entende-se como adequados para o início das atividades. Em havendo contratação de pessoal por consequência do aumento da demanda, será necessária a aquisição de novos equipamentos, como mesas e poltronas para recepção, além da separação da sala de recepção e sala para consultas.

Quanto a tecnologia já utilizada e sugerida para a advogada, caracteriza-se como ponto forte, pois muitas tecnologias são opcionais como a utilização de assinatura digital, utilização de *sites* de logística jurídica e *sites* de busca por profissionais (descritas na análise macroambiental). As utilizações destas tecnologias tornam-se um diferencial competitivo uma vez que os clientes podem encontrar a advogada através de diversas plataformas, enquanto aqueles que optam por não utilizar essas tecnologias acabam se tornando invisíveis para aqueles que buscam profissionais por esses meios.

Os recursos financeiros caracterizam-se como um ponto forte em um momento inicial pois o capital necessário para iniciar o investimento é baixo (aproximadamente R\$ 4.000 (quatro mil reais)), porém, se houver necessidade de realizar um investimento que exija um valor mais elevado, esse aspecto é um ponto fraco em relação aos grandes escritórios e sociedades de advogados que possuem mais recursos financeiros e possibilidade de obtenção de recursos com entidades provedoras de financiamentos, por exemplo.

Os serviços prestados são identificados como um ponto forte uma vez que há uma delimitação da área constante busca na qualidade da realização destes serviços. Os preços dos serviços também são caracterizados como um ponto forte, pois por se tratar de uma empreendedora iniciando no mercado de trabalho a advogada cobra, em grande parte dos serviços, valores inferiores à média de mercado pelos serviços prestados, como indicado na tabela 1.

Neste aspecto também há um ponto positivo, pois, a advogada não cobrará do cliente pela primeira consulta de um serviço ou quando a consulta for solicitada pela advogada para dar algum esclarecimento em relação ao processo para o cliente. Esse aspecto foi considerado positivo, pois, o valor médio de consulta sugerido pela Tabela de Honorários da OAB é aproximadamente R\$ 480,00 (quatrocentos e oitenta reais).

Após a análise destes fatores, elaborou-se os objetivos do plano de marketing. Os objetivos de um plano de marketing podem ser expressos através de números ou procedimentos. Desse modo, são apresentados os objetivos quantitativos e qualitativos para empresa, conforme os itens a seguir.

**Objetivos quantitativos:** Estes objetivos devem ser definidos com valores expressos em unidades, percentuais ou valores monetários para facilitar a definição das operações táticas do plano de marketing (LAS CASAS, 2011). Diante disso, foram

elaborados 4 objetivos quantitativos a serem alcançados a partir da implantação do plano de marketing.

1) Aumentar em 30% (trinta por cento) o faturamento dos serviços prestados a clientes de Itajaí no primeiro semestre, pois conforme visto no sumário executivo a maior parte do rendimento mensal advém de diligências.

2) Aumentar em 20% (vinte por cento) os serviços de diligências no primeiro semestre.

3) Aumentar em mais 40% (quarenta por cento) o faturamento dos serviços prestados a clientes de Itajaí no segundo semestre

4) Aumentar em 20% (vinte por cento) o faturamento dos serviços prestados de diligências.

**Objetivos Qualitativos:** Estes objetivos referem-se à qualidade a ser alcançada, como melhorar a imagem da empresa, treinar e capacitar os colaboradores (LAS CASAS. 2011). Diante disso, foram elaborados três objetivos qualitativos, sendo eles:

1) Conquistar a satisfação e fidelidade de todos aqueles que forem atendidos pela advogada;

2) Ser visto como o melhor escritório de direito civil de Itajaí;

3) Melhorar as formas de captação de clientes.

Para atingir aos objetivos quanti e qualitativos foram elaboradas estratégias de marketing relacionadas ao público alvo, posicionamento de mercado e estratégias do composto de marketing (produto/serviço, preço, praça e promoção), conforme explanadas a seguir.

A) Estratégia de marketing em relação ao público alvo: O público alvo do negócio são todas as pessoas físicas ou jurídicas que possuem alguma demanda na área do direito civil e estão dispostas a pagar por um serviço privado. As ações a serem adotadas para fidelizar esses clientes estão ligadas a busca constante pela excelência do trabalho, ética e profissionalismo.

Conforme Kotler e Keller (2006), é importante segmentar o mercado. Quanto mais delimitada for a área de atuação da advogada melhor será o seu desempenho.

Como o número de advogados/concorrentes é elevado (1.526 (mil quinhentos e vinte e seis) advogados atuantes em Itajaí) e a advogada está entrando no mercado de trabalho, sugere-se que a advogada informe de forma gratuita conteúdos relacionados a sua área de atuação para que as pessoas saibam em que situações devem solicitar seus serviços.

Duas sugestões para que a advogada informe conteúdo sobre o direito civil, são: criar um canal na plataforma *YouTube* e criar uma página no *facebook*. Além de se tornar conhecida para os possíveis clientes, a advogada pode ser solicitada por outros advogados que queiram estabelecer parcerias ou até mesmo investir no seu negócio. Com isso, a advogada aumentará sua visibilidade e credibilidade no mercado.

Porém, para promover uma página em uma rede social e um canal no *YouTube*, a advogada irá demandar um tempo. Para postar o conteúdo e atualizar as redes sociais é necessário que o conteúdo seja preparado com antecedência para que as postagens ocorram de forma regular e frequente.

Como há uma limitação em relação a publicidade do trabalho da advogada, é importante que a propaganda boca-a-boca positiva aconteça frequentemente em relação aos serviços prestados. É importante também, que o nome do escritório esteja na mente dos clientes e possíveis clientes quando estes precisarem de um serviço na área, assim, sugere-se que a advogada disponibilize para seus clientes e possíveis clientes: cartões de visita com suas informações, canetas personalizadas, balas personalizadas, entre outros brindes de baixo custo. Essas ações podem ser vistas na tabela 2, e detalhadas na sequência.

Outra sugestão, é utilizar a *remarketing* como estratégia. Este é, de acordo com Valle (2018), “uma função nativa do *Google Ads*<sup>2</sup> pela qual quando um visitante acessa o seu *site*, cria-se uma ‘marcação’ para este cliente utilizando um *Cookie*<sup>3</sup> que ficará gravado no computador deste usuário.” Assim, quando o internauta visitar qualquer *site*, blog ou rede social que exibam anúncios da Google esse Cookie será responsável por intensificar a exibição do anúncio em questão.

Zanette (2018), por meio da sua própria experiência utilizando *remarketing* no *Facebook*, sugere que aquelas pessoas que estão começando a utilizar o *remarketing*,

---

<sup>2</sup> Serviço de publicidade da Google (VALLE, 2018).

<sup>3</sup> Arquivos de internet que armazenam temporariamente o que o internauta está visitando na rede (VALLE, 2018).

invistam de R\$ 1,00 (um real) a R\$ 2,00 (dois reais) por dia, para atingir um público de aproximadamente 100 pessoas. Para mensurar o valor de investimento em *remarketing* para a advogada, será utilizado o valor de R\$ 2,00 (dois reais) por dia.

b) Estratégia do composto marketing: Os serviços prestados são limitados a área do direito civil e como mencionado anteriormente, sugere-se que a advogada busque uma especialização na área para oferecer maior qualidade para os seus clientes. Os preços de cada serviço foram estabelecidos pela advogada conforme o tabela 1.

Tabela 1 – Valores dos honorários para cada serviço oferecido.

<b>VALORES DOS HONORÁRIOS PARA CADA SERVIÇO OFERECIDO</b>			
<b>Nº</b>	<b>Atividade</b>	<b>Valor</b>	<b>MÉDIA</b>
1	Consultas		
1.1	Solicitadas pelo cliente	R\$ 80,00	R\$ 80,00
1.2	Consultas em domicílio ou empresa	R\$ 150,00	R\$ 150,00
1.3	Consultas por telefone ou meio eletrônico	R\$ 150,00	R\$ 150,00
1.4	Acompanhar cliente situações jurídicas ou administrativas	R\$ 150,00 por hora	R\$ 150,00
1.5	Diária por dia trabalhado fora em função do cliente	R\$ 400,00	R\$ 400,00
2	Diligências		
2.1	Cópias	R\$ 100,00 + R\$ 0,30 por fl. Acima de 200	R\$ 100,00
2.2	Retirada de certidões	R\$ 100,00	R\$ 100,00
2.3	Protocolos físicos	R\$ 80,00	R\$ 80,00
2.4	Protocolos eletrônicos	R\$ 30,00	R\$ 30,00
2.5	Envio pelos correios	R\$ 100,00	R\$ 100,00
2.6	Diligências diversas (guias, despachos, alvarás, etc)	R\$ 100,00	R\$ 100,00
2.7	Diligências especiais	R\$ 200,00 a 1.000,00	R\$ 600,00
2.8	Audiência	R\$ 100,00 a R\$ 500,00	R\$ 300,00
2.9	Participação de licitação	R\$ 250,00 a 500,00	R\$ 375,00
3	Trabalhos Extrajudiciais		
3.1	Pareceres	R\$ 200,00 a R\$ 800,00	R\$ 500,00
3.2	Requerimentos administrativos	R\$ 200,00 a R\$ 800,00	R\$ 500,00
3.3	Exame e visto em contrato de PJ	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
3.4	Elaboração de contratos	R\$ 200,00 a R\$ 1.500,00	R\$ 900,00
3.5	Acordos extrajudiciais	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
3.6	Elaboração de testamentos, escrituras, outros do tipo	R\$ 2.500,00	R\$ 1.250,00

Continua.

<b>VALORES DOS HONORÁRIOS PARA CADA SERVIÇO OFERECIDO</b>			
<b>Nº</b>	<b>Atividade</b>	<b>Valor</b>	<b>MÉDIA</b>
4	Serviços judiciais		
4.1	Petições ou requerimentos avulsos		
4.1.1	Defesa	R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00	R\$ 2.250,00
4.1.2	Petições intermediárias complexas	R\$ 800,00 a R\$ 1.500,00	R\$ 1.150,00
4.1.3	Petições intermediárias simples	R\$ 200,00 a R\$ 800,00	R\$ 500,00
4.1.4	Recursos	R\$ 1.500,00 a R\$ 5.000,00	R\$ 3.250,00
4.1.5	Ação inteira: petição inicial até fim do 1º grau		
4.1.6	Ação com valor certo e determinado	R\$ 500,00 a R\$ 2.000,00 mais %	R\$ 1.250,00
4.1.7	Ação sem valor certo	R\$ 1.500,00 a R\$ 6.000,00	R\$ 3.750,00
4.1.8	MS, MI, HD, HC	R\$1.500,00 a R\$ 10.000,00	R\$ 5.750,00
4.1.9	Inventário judicialextrajudicial	R\$ 5.000,00 a R\$ 15.000,00	R\$ 10.000,00
4.1.10	Acordos para homologação judicial	R\$ 1.500,00 a R\$ 4.000,00	R\$ 2.750,00
5	Demais casos muito específicos	sob consulta	
<b>MÉDIA TOTAL</b>			<b>R\$ 1.397,07</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A tabela 1 foi elaborado baseado nos serviços que já foram prestados pela advogada e o preço de cada serviço foi estabelecido por ela. Para mencionar uma média do valor de cada serviço, fez-se a média de cada serviço ((valor mínimo + valor máximo) /2), para calcular a média total, somou-se todas as médias de cada serviço e este valor foi dividido pelo número total de serviços que compõem a tabela 1, com exceção daqueles serviços que não possuem precificação pelo fato de o valor ser fornecido apenas sob consulta de cada caso.

Ao longo do tempo o quadro pode ser alterado quanto aos serviços e quanto aos preços. Espera-se que no decorrer das suas atividades o quadro seja ampliado.

A localização da sala na qual o negócio deve funcionar é adequada uma vez que está localizada no centro da cidade e no mesmo prédio que outros advogados e prestadores de serviço atuam, facilitando encontrar a localização para seu cliente. O local também é uma referência pelos serviços que são prestados ali.

c) Estratégia de marketing em relação ao posicionamento: No que diz respeito ao Posicionamento de mercado o empreendimento buscará se posicionar como

referência em qualidade de serviços e atendimento ao cliente. Pretende-se criar uma imagem de excelência para os clientes quando citado o nome da empresa.

O negócio se posicionará com seriedade e comprometimento na prestação dos serviços buscando superar as expectativas do cliente. Para isso, sugere-se que a advogada busque sempre especializações na sua área de atuação e participe de grupos ou associações sem fins lucrativos prestando serviço voluntário a estes, eventualmente.

Através da prestação de serviços voluntários a advogada irá tornar-se conhecida e agregará credibilidade ao seu trabalho. Essas ações podem ser vistas na tabela 2 e são explicadas posteriormente.

**Plano de ação:** Esta etapa mostra todas as atividades estratégicas sugeridas anteriormente, bem como quem será responsável por realizá-las, em qual período e quanto custará. Essas atividades são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 - Plano de Ação.

PLANO DE AÇÃO				
Nº	Atividade	Encarregado	Período	Orçamento
01	Preparar conteúdo para postar nas redes sociais ( <i>Facebook</i> e <i>YouTube</i> )	Letícia	01/01/19 a 14/06/19	R\$ 94,00/mês
02	Criar canal uma página no <i>Facebook</i> e um canal no <i>YouTube</i>	Letícia	02/06/19	R\$ 23,5
03	Alimentar as redes sociais e elaborar conteúdo	Letícia	02/06/19 a 30/12/19	R\$ 235,00/mês
04	Confeccionar cartões de visita (orçamento para 200 unidades)	Gráfica	01/12/18	R\$ 140,00
05	Confeccionar canetas personalizadas (orçamento para 100 unidades)	Empresa especializada	01/03/19	R\$ 119,00
06	Confeccionar balas personalizadas (orçamento para 200 unidades)	Empresa especializada	01/04/19	R\$ 45,00
07	Participar de associações e prestar serviço voluntário a associações	Letícia	01/03/19 a 01/12/19	R\$ 23,50/mês
08	Utilizar REMARKETIGN	Letícia	01/06/19 a 31/12/19	R\$ 60,00/mês

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Atividade1: Sugere-se que a advogada destine uma hora por semana no período de seis meses para planejar as postagens e preparar os conteúdos. Após esse período e quando houver uma quantidade considerável de conteúdos prontos para serem postados recomenda-se criar o canal e a página.

Para calcular o valor médio da hora da advogada, utilizou-se o faturamento atual acrescido de 30% (margem de acréscimo prevista no plano de marketing) e esse

valor foi dividido por 200 horas (tempo mensal de trabalho), por meio deste cálculo obteve-se o valor de R\$ 23,50 (vinte e três reais e cinquenta centavos) a hora. Este valor foi utilizado para calcular o valor de todas as atividades que demandam tempo da advogada.

Atividade 2 e 3: Após a criação da página e do canal, o planejamento e preparo de conteúdo devem continuar, porém, com uma frequência menor tendo em vista, no caso do *facebook*, que as publicações podem ser programadas de forma simples e gratuita. No caso do *YouTube*, as publicações podem ser programadas quando a monetização do canal for ativada, para isso é necessário que o canal tenha pelo menos quatro mil visualizações nos últimos doze meses e tenha pelo menos mil inscritos. Portanto, no momento que atingir esses números, as publicações poderão ser programas, isso dependerá do sucesso e desempenho do canal.

O acompanhamento das redes sociais deve ser diário, uma vez que a advogada terá de interagir com seus seguidores, desse modo, sugere-se 30 minutos por dia durante o primeiro semestre.

Atividade 4: A confecção dos cartões de visita será realizada por uma gráfica especializada e tem o custo de R\$ 70,00 (setenta reais) para cem unidades. Estes cartões devem ser entregues pela advogada em locais em que ela estiver presente, podem também ser entregues por profissionais de outras áreas. Assim, sugere-se que os cartões estejam disponíveis em consultórios, clínicas de saúde e academias por exemplo.

Atividade 5: A confecção das canetas personalizadas será feita por uma empresa especializada, com o custo de R\$ 119,00 para 100 (cento e dezenove reais) canetas. As canetas devem ser entregues pela advogada em seu escritório para os clientes que ela atender.

Atividade 6: A confecção das balas personalizadas será feita por uma empresa especializada, com o custo de R\$ 45,00 (quarenta e cinco reais) para 200 balas. Estas, deverão estar disponíveis no escritório para todos aqueles que entrarem lá, e também em locais que forneçam serviços de outras áreas, como citado na atividade 4.

Atividade 7: Recomenda-se que a advogada participe de associações que tenham por objetivo causas sociais as quais ela defenda, assim, recomenda-se também que seja prestado, eventualmente, serviço gratuito para essas associações de modo a aumentar sua visibilidade e credibilidade no mercado de trabalho.

Atividade 8: Utilizar estratégia de *remarketing* após a criação da página no *Facebook* para que todos aqueles que visitarem a página visualizem com maior frequência anúncios sobre a página da advogada.

Em relação a Projeção de vendas e Lucros, estima-se um aumento de 30% no faturamento sobre os serviços prestados a clientes de Itajaí no primeiro semestre de 2019 e um aumento de 40% para os mesmos serviços para o segundo semestre de 2019. Em relação aos ganhos com diligências, estima-se um aumento de 20% ao final do primeiro semestre e mais 20% ao final do segundo semestre.

### 4.3 NECESSIDADES OPERACIONAIS DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Nesta seção são detalhados os resultados que se obteve sobre as necessidades operacionais para o funcionamento de um escritório de advocacia.

#### 4.3.1 Layout

A área identificada como adequada para ser ocupada pela advogada corresponde a 35,7 m<sup>2</sup>, o que de acordo com Martins e Laugeni (2005), é adequada uma vez que estes autores sugerem que uma pessoa deve ocupar uma área entre 5m<sup>2</sup> e 7m<sup>2</sup> dentro de uma organização para garantir a privacidade na realização de atividades que exijam sigilo.

A sala será ocupada apenas por uma pessoa, pois em um primeiro momento não foi identificada a necessidade da colaboração de outro profissional da área ou de um auxiliar administrativo. Neste espaço irá conter toda mobília e equipamentos necessários para o funcionamento do negócio.

#### 4.3.2 Capacidade Produtiva

Em relação a capacidade produtiva foram analisados os fatores mais importantes segundo Moreira (2008), que podem influenciar na capacidade produtiva do serviço em questão, sejam eles:

A) Instalação: A sala na qual o escritório deve funcionar é ampla, arejada e bem iluminada. Porém, além de toda mobília e material para o funcionamento é necessário

que seja instalado um ar condicionado, pois o sol aquece a parte do prédio na qual a sala está localizada e a sala não conta com este item.

Na parte interna do prédio não há quaisquer tipos de ruídos, tendo em vista que todas as atividades ali executadas são silenciosas pois são prestados apenas serviços intelectuais, como serviços de advogados, contadores e administradores. Além disso, o prédio tem uma regra de que não pode fazer mudanças e reformas de segunda a sexta das 7h às 19h, por isso, dentro do prédio não há barulhos perturbadores no horário de trabalho.

Porém, como o prédio fica no centro da cidade e ao lado do porto, eventualmente nas chegadas e partidas dos navios é possível perceber o som emitido por estes, mas isso não é constante, assim não é algo que afete permanentemente o trabalho.

O valor do aluguel da sala é de R\$ 650,00 (seiscentos e cinquenta reais) já incluso o valor do condomínio. Além do aluguel, deve-se pagar as despesas de água e energia consumidas pelo escritório.

B) Composição do serviço: Conforme Moreira (2008), quanto mais específico e padronizado for o serviço maior será a produtividade do empreendimento. Deste modo o escritório deve atender as demandas na área do direito civil e ao longo do tempo seus processos deverão se tornar cada vez mais padronizados, como é explicado no item a seguir.

C) Projeto do processo: este ponto trata da padronização dos processos. Pelo fato de a advogada estar atuando há pouco tempo os processos ainda não são padronizados. A cada novo trabalho será criado um modelo pela advogada e a medida em que estes se repetirem por similaridade serão utilizados novamente mudando apenas aspectos particulares de cada processo.

A padronização dos processos é importante também no caso de haver aumento e expansão do negócio, pois caso a advogada crie sociedade com outros advogados ao longo da sua carreira ou contrate outros profissionais, todos deverão seguir os mesmos modelos e fluxos de trabalho.

D) Fatores humanos: para iniciar as atividades o escritório deve contar apenas com advogada para prestar o serviço e realizar as atividades administrativas, pois não foi identificada a necessidade de outro profissional em um primeiro momento. Em havendo um aumento significativo da demanda, será necessária pelo menos a contratação de um secretário/secretária para auxiliar nas atividades administrativas.

E) Fatores operacionais: Por se tratar de um escritório de advocacia no qual somente uma advogada irá trabalhar, todas as consultas devem ser previamente agendadas via e-mail, telefone ou *WhatsApp*. As atividades realizadas pela advogada fora do escritório acontecem em sua maioria na parte da tarde, portanto deve-se dar prioridade para as consultas na parte da manhã.

F) Fatores externos: Os fatores externos que podem afetar dizem respeito as normas e regras as quais o escritório deve se enquadrar. Esses fatores foram detalhados no item 4.2.1.2.1 referente ao macroambiente de marketing.

### **4.3.3 Fluxograma**

De acordo com Araújo (2011) o Fluxograma serve para registrar e mostrar os processos dentro de uma organização e não para gerir as atividades realizadas por esta. Porém, é extremamente importante a organização dos processos através de um fluxograma quando se tem muito fluxo de atividades.

Por se tratar de abertura de um novo escritório, sugere-se que ao longo dos próximos meses sejam detalhadas as atividades realizadas pela advogada. Esse detalhamento auxiliará na elaboração de um fluxograma para empresa.

O fluxograma irá contribuir para organização e padronização dos processos. Além disso, mostra-se importante também no caso de haver expansão do negócio e contratação de colaboradores, pois deve auxiliar na compreensão e organização de todas atividades não somente pela advogada, mas também dos eventuais colaboradores.

### **4.3.4 Necessidade de Pessoal**

Ao realizar o presente trabalho não foi identificada, em um primeiro momento, a necessidade de contratação de outro advogado ou auxiliar administrativo. Desse modo, o escritório deverá contar com a advogada para prestar os serviços fim do negócio bem como realizar as atividades administrativas.

O breve histórico da advogada é possível visualizar no sumário executivo do plano de marketing do presente trabalho, item 4.2.1.1. Os serviços a serem prestados pela advogada são detalhados na tabela 1.

#### 4.4 PLANO FINANCEIRO

Conforme Dornelas (2012), através do plano financeiro todas as ações planejadas são apresentadas em números. Portanto, a seguir será apontado o investimento necessário para abertura do negócio, capital de giro necessário para as operações, será elaborado um fluxo de caixa e analisada a viabilidade através de indicadores financeiros, econômicos e contábeis.

##### 4.4.1 Investimento necessário para abertura do negócio

Para apontar o investimento necessário para abertura do negócio, realizou-se uma pesquisa em lojas virtuais que possuem loja física em Itajaí, assim, os produtos podem ser comprados diretamente na loja física. O investimento inicial pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3 – Investimento inicial do empreendimento.

INVESTIMENTO INICIAL	
Item	Valor
Grampeador	R\$ 14,00
Extrator de grampos (1 unidade)	R\$ 03,99
Pendrive (memória de 32gb)	R\$ 43,10
Pastas para arquivo de documentos	R\$ 11,50
Pastas para arquivos de notas e recibos	R\$ 11,50
1 mesa de escritório	R\$ 198,00
2 poltronas para os clientes	R\$ 200,00
1 poltrona para a advogada	R\$ 236,70
1 mesa para impressora	R\$ 95,90
1 lixeira para banheiro	R\$ 10,00
1 lixeira para escritório	R\$ 21,99
1 mesa para filtro de água	R\$ 95,90
Ar condicionado	R\$ 998,13
Cortina de blackout	R\$ 79,99
Bebedouro de água	R\$ 209,00
Computador	R\$ 1098,00
Leitor de Cartão para assinatura digital	R\$ 150,00
Impressora a laser	R\$ 399,00
Máquina de cartão de crédito	R\$ 346,80
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.222,80</b>

Fone: Elaborado pela autora, 2018.

Os itens apontados como investimento inicial, dizem respeito aos ativos fixos da empresa. Estes serão adquiridos no momento inicial do negócio e só serão substituídos quando houver a deficiência de algum deles.

O valor apontado para o investimento inicial considera-se baixo. Esse fator é positivo uma vez que a advogada pode utilizar recursos próprios para financiar o início das suas atividades sem necessitar de recursos de terceiros.

O investimento total do negócio resultado da soma do Investimento Inicial, Despesas pré-operacionais e Capital de Giro. Para investimento inicial em ativos fixos chegou-se ao valor de R\$ 4.222,80 (quatro mil duzentos vinte e dois reais com oitenta centavos), o valor referente a despesas pré-operacionais (alvará de funcionamento, registro na junta comercial, bombeiros etc..) equivale a R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais), e o valor necessário para o capital de giro para suprir o tempo do ciclo de caixa (explicado no item a seguir) equivale a R\$ 900,14 (novecentos reais e quatorze centavos). Com esses valores, encontra-se um investimento total de R\$ 5.872,94 (cinco mil oitocentos e setenta e dois reais com noventa e quatro centavos).

#### 4.4.2 Capital de Giro

O valor necessário para financiar todas as atividades operacionais da empresa foi calculado baseado no que a advogada já gasta em médias com suas atividades operacionais indo até os clientes, além dos gastos em atividades e materiais necessários para manter um escritório como aluguel, luz e outras despesas. Nestas despesas está incluso o valor de aluguel de veículo, pois a advogada utiliza veículo próprio para realizar as atividades da empresa. Essas despesas estão expostas na tabela 4.

Tabela 4 – Despesas operacionais mensais.

<b>DESPESAS OPERACIONAIS MENSAIS</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor</b>
Outras despesas do escritório	R\$ 55,00
Pagamento de diligências	R\$ 258,26
Recarga de celular	R\$ 20,80
Gasolina	R\$ 61,11
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00
Luz e água	R\$ 200,00
Aluguel de veículo	R\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.325,17</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O capital necessário para financiar as operações da empresa é baixo, sendo o aluguel o gasto mais elevado. Isto se deve ao tipo de serviço prestado.

O valor apontado é considerado positivo tendo em vista os ganhos médios mensais atuais da advogada (em torno de R\$ 3.600,00 (três mil e seiscentos reais)), o objetivo de aumento previsto do plano de marketing (aumento de 30% no primeiro semestre e mais 20% no segundo semestre).

Para calcular o tempo médio de recebimento, utilizou-se o cálculo de média ponderada em dias. Para Hoji (2009. P. 95) “a correta compreensão de como são calculados os prazos médios é importante na tomada de decisão financeira”, de acordo com Hoji (2009), os prazos médios são calculados com a ponderação dos valores em relação aos prazos de vencimento.

Desse modo, utilizou-se os prazos de 0 (a vista), 30 e 60 dias, atribuindo as porcentagens de 40%, 30% e 30%, respectivamente. Para obter a média ponderada, foi realizada a multiplicação do número de dias para recebimento dos serviços pela porcentagem destes, como mostra a tabela 5.

Tabela 5 – Ciclo de Caixa.

<b>CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO DE VENDAS</b>			
<b>Prazo médio</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média ponderada em dias</b>
A vista	40%	0	0
Prazo 1	30%	30	9
Prazo 2	30%	60	12
<b>Total em dias</b>			<b>21</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O capital de giro necessário deve suprir as necessidades do escritório no período de 21 dias. Para encontrar o valor necessário foi encontrado por meio da divisão do valor de despesas operacionais mensais (tabela 4) pelo número de dias de um mês e multiplicado pelo tempo do ciclo de caixa. Com isso foi encontrado o valor de R\$ 927,62 (novecentos e vinte e sete reais com sessenta e dois centavos)  $[(1.135,17/30) \times 21 = 927,62]$ .

#### **4.4.3 Fluxo de Caixa**

Em relação aos tipos de empresa, descartou-se a opção do MEI devido ao fato de que a atividade do advogado não constar na lista de atividades que podem se enquadrar como MEI. Descartou-se também a possibilidade de abrir um Empresa

Individual pois de acordo com o Art. 996 da lei nº 10.406/2002 do Código Civil o advogado não pode ser empresário, mas pode constituir uma sociedade empresaria.

Portanto, a advogada poderia continuar trabalhando como profissional liberal, constituir uma EIRELI ou uma Sociedade Limitada. Porém, a possibilidade de constituir uma EIRELI também foi descartada devido a necessidade de se ter um capital social integralizado no valor de cem salários mínimos vigentes no país e a advogada não dispor deste montante no momento, inviabilizando o projeto.

Dessa forma foram elaborados três fluxos de caixa, no primeiro foi simulada a situação de a advogada continuar trabalhando como profissional liberal e seus ganhos serem declarados como pessoa física. No segundo foi simulado como pessoa jurídica e seus e os ganhos da empresa declarados através do simples nacional, e o terceiro como pessoa jurídica e seus ganhos serem tributados por meio do lucro presumido. Foi descartada a possibilidade de tributação por meio do lucro real devido a tendência de que a atividade apresente uma lucratividade superior a 32% previsto no Lucro Presumido.

Para o cálculo dos fluxos de caixa, foram utilizados os valores de faturamento e gastos da advogada, informados por ela durante a entrevista, sendo estes considerados para os períodos de Julho de 2018 a Setembro de 2018. Na projeção feita para os meses de Outubro a Dezembro foi acrescentado um percentual de 5% sobre os seus ganhos mensais (tanto com diligências como para serviços prestados a clientes de Itajaí).

Para fins de análise de viabilidade, foram considerados os fluxos projetados para o ano de 2019. Em relação aos ganhos por serviços prestados a clientes de Itajaí para o mês de Janeiro, foi mantido o valor dos ganhos do mês anterior por ser o período de abertura do negócio. Para os próximos cinco meses (de Fevereiro a Junho) foi acrescentado um percentual de 5,3874% em cada mês, para no final no primeiro semestre totalizar um aumento de 30% previsto nas projeções de ganhos do plano de marketing deste trabalho.

No período de Julho a Dezembro, foi acrescentado um percentual de 5,7681% para no final do segundo semestre totalizar um aumento de 40% sobre os ganhos como previsto nas projeções de ganhos do plano de marketing deste trabalho.

Em relação aos ganhos por serviços prestados como diligências, foi projetado um aumento de 3,0859% ao mês, de Janeiro a Junho de 2019 para no final do primeiro período totalizar o aumento de 20% previsto nas projeções de ganhos do plano de

marketing. Para o segundo semestre, foi acrescentado o mesmo percentual do semestre anterior para no final do segundo semestre totalizar um aumento de 20% como previsto nas projeções do plano de marketing. Essas projeções podem ser vistas nas tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 6 - Fluxo de Caixa de Pessoa Física.

<b>Fluxo de Caixa de Pessoa Física</b>						
	<b>jul/18</b>	<b>ago/18</b>	<b>set/18</b>	<b>out/18</b>	<b>nov/18</b>	<b>dez/18</b>
<b>Saldo Inicial</b>		<b>R\$ 2.739,63</b>	<b>R\$ 5.479,26</b>	<b>R\$ 8.218,88</b>	<b>R\$ 11.006,43</b>	<b>R\$ 13.886,39</b>
<b>Receitas</b>						
à vista	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.890,00	R\$ 1.984,50	R\$ 2.083,73
30 dias	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.134,00	R\$ 1.190,70
60 dias	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 756,00
<b>Gastos</b>						
Outras despesas do escritório	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00
Pagamento de diligências	R\$ 258,26	R\$ 258,26	R\$ 258,26	R\$ 271,17	R\$ 284,73	R\$ 298,97
Recarga de celular	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80
Gasolina	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11
Aluguel e condomínio						
Luz, água						
Aluguel de veículo	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
INSS Autônomo	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Gastos Plano de ação						
Amortização de Investimento						
Provisão para IIR	R\$ 185,20	R\$ 185,20	R\$ 185,20	R\$ 214,37	R\$ 256,90	R\$ 301,55
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 2.739,63</b>	<b>R\$ 5.479,26</b>	<b>R\$ 8.218,88</b>	<b>R\$ 11.006,43</b>	<b>R\$ 13.886,39</b>	<b>R\$ 16.899,39</b>

Continua.

<b>Fluxo de Caixa de Pessoa Física</b>						
	<b>jan/19</b>	<b>fev/19</b>	<b>mar/19</b>	<b>abr/19</b>	<b>mai/19</b>	<b>jun/19</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 16.899,39</b>	<b>R\$ 18.716,50</b>	<b>R\$ 20.726,68</b>	<b>R\$ 22.692,68</b>	<b>R\$ 24.847,97</b>	<b>R\$ 27.164,58</b>
<b>Receitas</b>						
à vista	R\$ 2.121,23	R\$ 2.206,66	R\$ 2.295,81	R\$ 2.388,84	R\$ 2.485,94	R\$ 2.587,29
30 dias	R\$ 1.250,24	R\$ 1.272,74	R\$ 1.324,00	R\$ 1.377,48	R\$ 1.433,30	R\$ 1.491,56
60 dias	R\$ 793,80	R\$ 833,49	R\$ 848,49	R\$ 882,66	R\$ 918,32	R\$ 955,54
<b>Gastos</b>						
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50					
Pagamento de diligências	R\$ 298,97	R\$ 315,07	R\$ 332,05	R\$ 349,94	R\$ 368,79	R\$ 388,66
Recarga de celular	R\$ 22,88					
Gasolina	R\$ 67,22					
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00					
Luz, água	R\$ 200,00					
Aluguel de veículo	R\$ 88,00					
INSS Autônomo	R\$ 200,00					
Gastos Plano de ação	R\$ 194,00	R\$ 94,00	R\$ 236,50	R\$ 162,50	R\$ 117,50	R\$ 117,50
Amortização de Investimento	R\$ 248,16					
Provisão para IIR	R\$ 318,42	R\$ 356,87	R\$ 396,99	R\$ 444,50	R\$ 497,90	R\$ 553,65
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 18.716,50</b>	<b>R\$ 20.726,68</b>	<b>R\$ 22.692,68</b>	<b>R\$ 24.847,97</b>	<b>R\$ 27.164,58</b>	<b>R\$ 29.602,40</b>

Continua.

<b>Fluxo de Caixa de Pessoa Física</b>						
	<b>jul/19</b>	<b>ago/19</b>	<b>set/19</b>	<b>out/19</b>	<b>nov/19</b>	<b>dez/19</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 29.602,40</b>	<b>R\$ 31.942,50</b>	<b>R\$ 34.440,86</b>	<b>R\$ 37.081,63</b>	<b>R\$ 39.871,22</b>	<b>R\$ 42.816,33</b>
<b>Receitas</b>						
à vista	R\$ 2.697,40	R\$ 2.812,65	R\$ 2.933,30	R\$ 3.059,63	R\$ 3.191,93	R\$ 3.330,49
30 dias	R\$ 1.552,38	R\$ 1.618,44	R\$ 1.687,59	R\$ 1.759,98	R\$ 1.835,78	R\$ 1.915,16
60 dias	R\$ 994,38	R\$ 1.034,92	R\$ 1.078,96	R\$ 1.125,06	R\$ 1.173,32	R\$ 1.223,85
<b>Gastos</b>						
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50					
Pagamento de diligências	R\$ 411,08	R\$ 434,79	R\$ 459,87	R\$ 486,39	R\$ 514,45	R\$ 544,12
Recarga de celular	R\$ 22,88					
Gasolina	R\$ 67,22					
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00					
Luz, água	R\$ 200,00					
Aluguel de veículo	R\$ 88,00					
INSS Autônomo	R\$ 200,00					
Gastos Plano de ação	R\$ 342,00	R\$ 318,50				
Amortização de Investimento	R\$ 248,16					
Provisão para IIR	R\$ 614,20	R\$ 677,59	R\$ 743,95	R\$ 813,43	R\$ 886,19	R\$ 962,40
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 31.942,50</b>	<b>R\$ 34.440,86</b>	<b>R\$ 37.081,63</b>	<b>R\$ 39.871,22</b>	<b>R\$ 42.816,33</b>	<b>R\$ 45.924,04</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O Fluxo de Caixa de Pessoa Física apresentou um Saldo Final de R\$ 54.518,57 (cinquenta e quatro mil quinhentos e dezoito reais com cinquenta e sete centavos), considerando a previsão de pagamento de Imposto de Renda, haveria uma redução de R\$ 8.594,53 (oito mil quinhentos e noventa e quatro reais com cinquenta e três centavos), sendo assim, utilizado para avaliação o saldo projetado de R\$ 45.924,04 (quarenta e cinco mil novecentos e vinte e quatro reais com quatro centavos).

Tabela 7 - Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional.

Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional						
Período	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
<b>Saldo Inicial</b>		<b>R\$ 2.739,63</b>	<b>R\$ 5.479,26</b>	<b>R\$ 8.218,88</b>	<b>R\$ 11.006,43</b>	<b>R\$ 13.886,39</b>
Receitas						
à vista	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.890,00	R\$ 1.984,50	R\$ 2.083,73
30 dias	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.134,00	R\$ 1.190,70
60 dias	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 756,00
Gastos						
Outras despesas do escritório	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00
Pagamento de diligências	R\$ 258,26	R\$ 258,26	R\$ 258,26	R\$ 271,17	R\$ 284,73	R\$ 298,97
Recarga de celular	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80
Gasolina	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11
Aluguel e condomínio						
Luz, água						
Aluguel de veículo	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
INSS Autônomo	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Pró-labore						
INSS sobre pró-labore						
Impostos (Simples - 4,5%)						
Antecipação de dividendos						
Gastos Plano de ação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Amortização de Investimento						
Provisão para IR	185,202	185,202	185,202	214,37175	256,89675	301,548
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 2.739,63</b>	<b>R\$ 5.479,26</b>	<b>R\$ 8.218,88</b>	<b>R\$ 11.006,43</b>	<b>R\$ 13.886,39</b>	<b>R\$ 16.899,39</b>

Continua.

<b>Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional</b>						
<b>Período</b>	<b>jan/19</b>	<b>fev/19</b>	<b>mar/19</b>	<b>abr/19</b>	<b>mai/19</b>	<b>jun/19</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 16.899,39</b>	<b>R\$ 19.234,92</b>	<b>R\$ 18.311,06</b>	<b>R\$ 17.375,44</b>	<b>R\$ 16.668,61</b>	<b>R\$ 16.168,12</b>
Receitas						
à vista	R\$ 2.121,23	R\$ 2.206,66	R\$ 2.295,81	R\$ 2.388,84	R\$ 2.485,94	R\$ 2.587,29
30 dias	R\$ 1.250,24	R\$ 1.272,74	R\$ 1.324,00	R\$ 1.377,48	R\$ 1.433,30	R\$ 1.491,56
60 dias	R\$ 793,80	R\$ 833,49	R\$ 848,49	R\$ 882,66	R\$ 918,32	R\$ 955,54
Gastos						
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50					
Pagamento de diligências	R\$ 298,97	R\$ 315,07	R\$ 332,05	R\$ 349,94	R\$ 368,79	R\$ 388,66
Recarga de celular	R\$ 22,88					
Gasolina	R\$ 67,22					
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00					
Luz, água	R\$ 200,00					
Aluguel de veículo	R\$ 88,00					
INSS Autônomo						
Pró-labore		R\$ 1.000,00				
INSS sobre pró-labore		R\$ 300,00				
Impostos (Simples - 4,5%)		R\$ 190,91	R\$ 198,60	R\$ 206,62	R\$ 215,00	R\$ 223,73
Antecipação de dividendos		R\$ 2.000,00				
Gastos Plano de ação	R\$ 194,00	R\$ 94,00	R\$ 236,50	R\$ 162,50	R\$ 117,50	R\$ 117,50
Amortização de Investimento	R\$ 248,16					
Provisão para IR						
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 19.234,92</b>	<b>R\$ 18.311,06</b>	<b>R\$ 17.375,44</b>	<b>R\$ 16.668,61</b>	<b>R\$ 16.168,12</b>	<b>R\$ 15.835,86</b>

Continua.

<b>Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional</b>						
<b>Período</b>	<b>jul/19</b>	<b>ago/19</b>	<b>set/19</b>	<b>out/19</b>	<b>nov/19</b>	<b>dez/19</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 15.835,86</b>	<b>R\$ 15.457,31</b>	<b>R\$ 15.290,50</b>	<b>R\$ 15.322,08</b>	<b>R\$ 15.561,10</b>	<b>R\$ 16.265,21</b>
Receitas						
à vista	R\$ 2.697,40	R\$ 2.812,65	R\$ 2.933,30	R\$ 3.059,63	R\$ 3.191,93	R\$ 3.330,49
30 dias	R\$ 1.552,38	R\$ 1.618,44	R\$ 1.687,59	R\$ 1.759,98	R\$ 1.835,78	R\$ 1.915,16
60 dias	R\$ 994,38	R\$ 1.034,92	R\$ 1.078,96	R\$ 1.125,06	R\$ 1.173,32	R\$ 1.223,85
Gastos						
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50					
Pagamento de diligências	R\$ 411,08	R\$ 434,79	R\$ 459,87	R\$ 486,39	R\$ 514,45	R\$ 544,12
Recarga de celular	R\$ 22,88					
Gasolina	R\$ 67,22					
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00					
Luz, água	R\$ 200,00					
Aluguel de veículo	R\$ 88,00					
INSS Autônomo						
Pró-labore	R\$ 1.000,00					
INSS sobre pró-labore	R\$ 300,00					
Impostos (Simples - 4,5%)	R\$ 232,86	R\$ 242,77	R\$ 253,14	R\$ 264,00	R\$ 275,37	R\$ 287,27
Antecipação de dividendos	R\$ 2.000,00					
Gastos Plano de ação	R\$ 342,00	R\$ 318,50				
Amortização de Investimento	R\$ 248,16	R\$ 248,16	R\$ 248,16	R\$ 248,16		
Provisão para IR						
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 15.457,31</b>	<b>R\$ 15.290,50</b>	<b>R\$ 15.322,08</b>	<b>R\$ 15.561,10</b>	<b>R\$ 16.265,21</b>	<b>R\$ 17.196,21</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O Fluxo de Caixa projetado para pessoa Jurídica e tributado pelo Simples Nacional apresentou como saldo final do período analisado o valor de R\$18.524,63 (dezoito mil quinhentos e vinte e quatro reais com sessenta e três centavos) e Saldo de Caixa Projetado (considerando as provisões de Imposto de Renda) de R\$ 17.196,21 (dezessete mil cento e noventa e seis reais com vinte centavos) que se somado as retiradas e antecipações de dividendos apresenta um total de R\$ 50.196,21 (cinquenta mil cento e noventa e seis reais com vinte e um centavos) no final do período analisado.

Tabela 8 - Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Lucro Presumido.

Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Lucro Presumido						
Período	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
<b>Saldo Inicial</b>		<b>R\$ 2.739,63</b>	<b>R\$ 5.479,26</b>	<b>R\$ 8.218,88</b>	<b>R\$ 11.006,43</b>	<b>R\$ 13.886,39</b>
Receitas						
à vista	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.890,00	R\$ 1.984,50	R\$ 2.083,73
30 dias	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.134,00	R\$ 1.190,70
60 dias	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 756,00
Gastos						
Outras despesas do escritório	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00
Pagamento de diligências	R\$ 258,26	R\$ 258,26	R\$ 258,26	R\$ 271,17	R\$ 284,73	R\$ 298,97
Recarga de celular	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80	R\$ 20,80
Gasolina	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11	R\$ 61,11
Aluguel e condomínio						
Luz, água						
Aluguel de veículo	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
INSS Autônomo	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Pró-labore						
INSS sobre pró-labore						
Impostos (Simples - 16,33%*)						
Antecipação de dividendos						
Gastos Plano de ação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Amortização de Investimento						
Provisão para IR	185,202	185,202	185,202	214,37175	256,89675	301,548
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 2.739,63</b>	<b>R\$ 5.479,26</b>	<b>R\$ 8.218,88</b>	<b>R\$ 11.006,43</b>	<b>R\$ 13.886,39</b>	<b>R\$ 16.899,39</b>

Continua.

<b>Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Lucro Presumido</b>						
<b>Período</b>	<b>jan/19</b>	<b>fev/19</b>	<b>mar/19</b>	<b>abr/19</b>	<b>mai/19</b>	<b>jun/19</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 16.899,39</b>	<b>R\$ 19.234,92</b>	<b>R\$ 17.809,18</b>	<b>R\$ 16.351,47</b>	<b>R\$ 15.101,44</b>	<b>R\$ 14.035,76</b>
Receitas						
à vista	R\$ 2.121,23	R\$ 2.206,66	R\$ 2.295,81	R\$ 2.388,84	R\$ 2.485,94	R\$ 2.587,29
30 dias	R\$ 1.250,24	R\$ 1.272,74	R\$ 1.324,00	R\$ 1.377,48	R\$ 1.433,30	R\$ 1.491,56
60 dias	R\$ 793,80	R\$ 833,49	R\$ 848,49	R\$ 882,66	R\$ 918,32	R\$ 955,54
Gastos						
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50					
Pagamento de diligências	R\$ 298,97	R\$ 315,07	R\$ 332,05	R\$ 349,94	R\$ 368,79	R\$ 388,66
Recarga de celular	R\$ 22,88					
Gasolina	R\$ 67,22					
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00					
Luz, água	R\$ 200,00					
Aluguel de veículo	R\$ 88,00					
INSS Autônomo						
Pró-labore		R\$ 1.000,00				
INSS sobre pró-labore		R\$ 300,00				
Impostos (Simples - 16,33%*)		R\$ 692,79	R\$ 720,70	R\$ 749,81	R\$ 780,20	R\$ 811,91
Antecipação de dividendos		R\$ 2.000,00				
Gastos Plano de ação	R\$ 194,00	R\$ 94,00	R\$ 236,50	R\$ 162,50	R\$ 117,50	R\$ 117,50
Amortização de Investimento	R\$ 248,16					
Provisão para IR						
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 19.234,92</b>	<b>R\$ 17.809,18</b>	<b>R\$ 16.351,47</b>	<b>R\$ 15.101,44</b>	<b>R\$ 14.035,76</b>	<b>R\$ 13.115,32</b>

Continua.

<b>Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Lucro Presumido</b>							
<b>Período</b>	<b>jul/19</b>	<b>ago/19</b>	<b>set/19</b>	<b>out/19</b>	<b>nov/19</b>	<b>dez/19</b>	
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 13.115,32</b>	<b>R\$ 12.124,62</b>	<b>R\$ 11.319,60</b>	<b>R\$ 10.685,71</b>	<b>R\$ 10.230,71</b>	<b>R\$ 10.210,91</b>	<b>R\$ 10.210,91</b>
Receitas							
à vista	R\$ 2.697,40	R\$ 2.812,65	R\$ 2.933,30	R\$ 3.059,63	R\$ 3.191,93	R\$ 3.330,49	R\$ 3.330,49
30 dias	R\$ 1.552,38	R\$ 1.618,44	R\$ 1.687,59	R\$ 1.759,98	R\$ 1.835,78	R\$ 1.915,16	R\$ 1.915,16
60 dias	R\$ 994,38	R\$ 1.034,92	R\$ 1.078,96	R\$ 1.125,06	R\$ 1.173,32	R\$ 1.223,85	R\$ 1.223,85
Gastos							
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50						
Pagamento de diligências	R\$ 411,08	R\$ 434,79	R\$ 459,87	R\$ 486,39	R\$ 514,45	R\$ 544,12	R\$ 544,12
Recarga de celular	R\$ 22,88						
Gasolina	R\$ 67,22						
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00						
Luz, água	R\$ 200,00						
Aluguel de veículo	R\$ 88,00						
INSS Autônomo							
Pró-labore	R\$ 1.000,00						
INSS sobre pró-labore	R\$ 300,00						
Impostos (Simples - 16,33%*)	R\$ 845,01	R\$ 880,97	R\$ 918,61	R\$ 958,02	R\$ 999,28	R\$ 1.042,48	R\$ 1.042,48
Antecipação de dividendos	R\$ 2.000,00						
Gastos Plano de ação	R\$ 342,00	R\$ 318,50					
Amortização de Investimento	R\$ 248,16	R\$ 248,16	R\$ 248,16	R\$ 248,16			
Provisão para IR							
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 12.124,62</b>	<b>R\$ 11.319,60</b>	<b>R\$ 10.685,71</b>	<b>R\$ 10.230,71</b>	<b>R\$ 10.210,91</b>	<b>R\$ 10.210,91</b>	<b>R\$ 10.386,70</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica tributado pelo Lucro Presumido apresentou um Saldo Final do período analisado de R\$ 11.715,15 (onze mil setecentos e quinze reais com doze centavos) e o Saldo Final Projetado (levando em consideração as Provisões de Imposto de Renda) foi de R\$ 10.386,70 (dez mil trezentos e oitenta e seis reais com setenta centavos) que se somado as retiradas de antecipações de dividendos chega a um total de R\$ 43.386,70 (quarenta e três mil trezentos e oitenta e seis reais com setenta centavos).

Diante das três projeções, o Fluxo de Caixa que apresentou maior atratividade foi o Fluxo de Caixa Projetado Para Pessoa Jurídica e Tributado pelo Simples Nacional. Diante disso, sugere-se que a advogada abra o escritório como Sociedade Limitada com outra pessoa. Como este estudo foi projetado baseado apenas nos serviços e ganhos da advogada, sugere-se que ela componha sociedade com um sócio minoritário (a advogada possuindo 99% das ações e o sócio 1%, por exemplo) para poder constituir uma Sociedade Limitada e tributar seus ganhos pelos Simples Nacional.

Para construção da DRE será utilizado o fluxo de caixa que apresentou maior atratividade (Fluxo de Caixa de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional). Para fins de análise, neste Fluxo de Caixa foi utilizado o período de Janeiro a Dezembro de 2019 (período projetado para o funcionamento da empresa) e excluídas as entradas de caixa de 30 e 60 em Janeiro dos períodos anteriores, por serem ganhos auferidos pela pessoa física. Além disso, foi utilizado o saldo inicial de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) disposto pela advogada.

Com esse valor de saldo inicial, o valor do investimento muda de R\$ 5.872,94 (cinco mil oitocentos e setenta e dois reais com noventa e quatro centavos) para R\$ 9.472,80 (nove mil quatrocentos e setenta e dois com oitenta centavos). O Fluxo de Caixa utilizado para construção da DRE pode ser visto no tabela 9.

Tabela 9 - Fluxo de Caixa (2) de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional.

Fluxo de Caixa (2) de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional						
Período	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 4.500,00</b>	<b>R\$ 4.791,50</b>	<b>R\$ 3.034,15</b>	<b>R\$ 2.098,53</b>	<b>R\$ 1.391,69</b>	<b>R\$ 891,21</b>
Receitas						
à vista	R\$ 2.121,23	R\$ 2.206,66	R\$ 2.295,81	R\$ 2.388,84	R\$ 2.485,94	R\$ 2.587,29
30 dias		R\$ 1.272,74	R\$ 1.324,00	R\$ 1.377,48	R\$ 1.433,30	R\$ 1.491,56
60 dias			R\$ 848,49	R\$ 882,66	R\$ 918,32	R\$ 955,54
Gastos						
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50	R\$ 60,50				
Pagamento de diligências	R\$ 298,97	R\$ 315,07	R\$ 332,05	R\$ 349,94	R\$ 368,79	R\$ 388,66
Recarga de celular	R\$ 22,88	R\$ 22,88				
Gasolina	R\$ 67,22	R\$ 67,22				
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00	R\$ 650,00				
Luz, água	R\$ 200,00	R\$ 200,00				
Aluguel de veículo	R\$ 88,00	R\$ 88,00				
INSS Autônomo						
Pró-labore		R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
INSS sobre pró-labore		R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Impostos (Simples - 4,5%)		R\$ 190,91	R\$ 198,60	R\$ 206,62	R\$ 215,00	R\$ 223,73
Antecipação de Dividendos		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Gastos Plano de ação	R\$ 194,00	R\$ 94,00	R\$ 236,50	R\$ 162,50	R\$ 117,50	R\$ 117,50
Amortização de Investimento	R\$ 248,16	R\$ 248,16				
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 4.791,50</b>	<b>R\$ 3.034,15</b>	<b>R\$ 2.098,53</b>	<b>R\$ 1.391,69</b>	<b>R\$ 891,21</b>	<b>R\$ 558,94</b>
IR projetado						
<b>Saldo de Caixa Projetado</b>	<b>R\$ 4.791,50</b>	<b>R\$ 3.034,15</b>	<b>R\$ 2.098,53</b>	<b>R\$ 1.391,69</b>	<b>R\$ 891,21</b>	<b>R\$ 558,94</b>

Continua.

<b>Fluxo de Caixa (2) de Pessoa Jurídica Tributado pelo Simples Nacional</b>						
<b>Período</b>	<b>jul/19</b>	<b>ago/19</b>	<b>set/19</b>	<b>out/19</b>	<b>nov/19</b>	<b>dez/19</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 558,94</b>	<b>R\$ 180,40</b>	<b>R\$ 13,58</b>	<b>R\$ 45,17</b>	<b>R\$ 284,18</b>	<b>R\$ 988,29</b>
Receitas						
à vista	R\$ 2.697,40	R\$ 2.812,65	R\$ 2.933,30	R\$ 3.059,63	R\$ 3.191,93	R\$ 3.330,49
30 dias	R\$ 1.552,38	R\$ 1.618,44	R\$ 1.687,59	R\$ 1.759,98	R\$ 1.835,78	R\$ 1.915,16
60 dias	R\$ 994,38	R\$ 1.034,92	R\$ 1.078,96	R\$ 1.125,06	R\$ 1.173,32	R\$ 1.223,85
Gastos						
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50	R\$ 60,50	R\$ 60,50	R\$ 60,50	R\$ 60,50	R\$ 60,50
Pagamento de diligências	R\$ 411,08	R\$ 434,79	R\$ 459,87	R\$ 486,39	R\$ 514,45	R\$ 544,12
Recarga de celular	R\$ 22,88	R\$ 22,88	R\$ 22,88	R\$ 22,88	R\$ 22,88	R\$ 22,88
Gasolina	R\$ 67,22	R\$ 67,22	R\$ 67,22	R\$ 67,22	R\$ 67,22	R\$ 67,22
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Luz, água	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Aluguel de veículo	R\$ 88,00	R\$ 88,00	R\$ 88,00	R\$ 88,00	R\$ 88,00	R\$ 88,00
INSS Autônomo						
Pró-labore	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
INSS sobre pró-labore	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Impostos (Simples - 4,5%)	R\$ 232,86	R\$ 242,77	R\$ 253,14	R\$ 264,00	R\$ 275,37	R\$ 287,27
Antecipação de Dividendos	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Gastos Plano de ação	R\$ 342,00	R\$ 318,50	R\$ 318,50	R\$ 318,50	R\$ 318,50	R\$ 318,50
Amortização de Investimento	R\$ 248,16	R\$ 248,16	R\$ 248,16	R\$ 248,16		
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 180,40</b>	<b>R\$ 13,58</b>	<b>R\$ 45,17</b>	<b>R\$ 284,18</b>	<b>R\$ 988,29</b>	<b>R\$ 1.919,29</b>
IR projetado						
<b>Saldo de Caixa Projetado</b>	<b>R\$ 180,40</b>	<b>R\$ 13,58</b>	<b>R\$ 45,17</b>	<b>R\$ 284,18</b>	<b>R\$ 988,29</b>	<b>R\$ 1.919,29</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Partindo deste Fluxo de Caixa (tabela 9) foi construída a DRE para o período projetado (12 meses). De acordo com o Art. 187 da lei 6.404/76, a DRE corresponde ao resultado econômico cujo levantamento é obrigatório, tendo como objetivo principal apresentar de forma resumida o resultado apurado em relação as operações de um determinado período de tempo. A DRE pode ser visto no tabela 10.

Tabela 10 – DRE Simplificada.

DRE Simplificada						
Período	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19
Receita Bruta	R\$ 4.242,45	R\$ 4.413,32	R\$ 4.591,62	R\$ 4.777,68	R\$ 4.971,88	R\$ 5.174,58
(-) Simples	R\$ 190,91	R\$ 198,60	R\$ 206,62	R\$ 215,00	R\$ 223,73	R\$ 232,86
(=) Receita Líquida	R\$ 4.051,54	R\$ 4.214,72	R\$ 4.384,99	R\$ 4.562,68	R\$ 4.748,14	R\$ 4.941,73
(-) Despesas Operacionais	R\$ 1.625,91	R\$ 2.842,02	R\$ 3.001,49	R\$ 2.945,38	R\$ 2.919,23	R\$ 2.939,10
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50					
Pagamento de diligências	R\$ 298,97	R\$ 315,07	R\$ 332,05	R\$ 349,94	R\$ 368,79	R\$ 388,66
Recarga de celular	R\$ 22,88					
Gasolina	R\$ 67,22					
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00					
Luz, água	R\$ 200,00					
Aluguel de veículo	R\$ 88,00					
Pró-labore	R\$ -	R\$ 1.000,00				
INSS sobre pró-labore	R\$ -	R\$ 300,00				
Gastos Plano de ação	R\$ 194,00	R\$ 94,00	R\$ 236,50	R\$ 162,50	R\$ 117,50	R\$ 117,50
Depreciação	R\$ 44,34					
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 2.425,64</b>	<b>R\$ 1.372,71</b>	<b>R\$ 1.383,50</b>	<b>R\$ 1.617,31</b>	<b>R\$ 1.828,91</b>	<b>R\$ 2.002,63</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 2.425,64</b>	<b>R\$ 1.372,71</b>	<b>R\$ 1.383,50</b>	<b>R\$ 1.617,31</b>	<b>R\$ 1.828,91</b>	<b>R\$ 2.002,63</b>

Continua.

DRE Simplificada							
Período	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	Total
Receita Bruta	R\$ 5.394,80	R\$ 5.625,30	R\$ 5.866,60	R\$ 6.119,26	R\$ 6.383,85	R\$ 6.660,97	R\$ 64.222,32
(-) Simples	R\$ 242,77	R\$ 253,14	R\$ 264,00	R\$ 275,37	R\$ 287,27	R\$ 299,74	R\$ 2.890,00
(=) Receita Líquida	R\$ 5.152,03	R\$ 5.372,16	R\$ 5.602,61	R\$ 5.843,90	R\$ 6.096,58	R\$ 6.361,23	R\$ 61.332,31
(-) Despesas Operacionais	R\$ 3.186,02	R\$ 3.186,23	R\$ 3.211,31	R\$ 3.237,83	R\$ 3.265,89	R\$ 3.295,56	R\$ 35.655,96
Outras despesas do escritório	R\$ 60,50	R\$ 726,00					
Pagamento de diligências	R\$ 411,08	R\$ 434,79	R\$ 459,87	R\$ 486,39	R\$ 514,45	R\$ 544,12	R\$ 4.904,17
Recarga de celular	R\$ 22,88	R\$ 274,56					
Gasolina	R\$ 67,22	R\$ 806,65					
Aluguel e condomínio	R\$ 650,00	R\$ 7.800,00					
Luz, água	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00					
Aluguel de veículo	R\$ 88,00	R\$ 1.056,00					
Pró-labore	R\$ 1.000,00	R\$ 11.000,00					
INSS sobre pró-labore	R\$ 300,00	R\$ 3.300,00					
Gastos Plano de ação	R\$ 342,00	R\$ 318,50	R\$ -				
Depreciação	R\$ 44,34	R\$ 532,07					
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 1.966,01</b>	<b>R\$ 2.185,93</b>	<b>R\$ 2.391,30</b>	<b>R\$ 2.606,06</b>	<b>R\$ 2.830,69</b>	<b>R\$ 3.065,67</b>	<b>R\$ 25.676,35</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 1.966,01</b>	<b>R\$ 2.185,93</b>	<b>R\$ 2.391,30</b>	<b>R\$ 2.606,06</b>	<b>R\$ 2.830,69</b>	<b>R\$ 3.065,67</b>	<b>R\$ 25.676,35</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Partindo da DRE, pode-se observar um Lucro Líquido no final do período analisado. Ao longo dos doze meses não houve nenhum período com prejuízo. Desse modo o projeto considera-se satisfatório.

Para o cálculo dos Indicadores de Viabilidade (Payback, TIR, VPL, PE, Lucratividade e Rentabilidade) utilizou-se a projeção da DRE. Para calcular os Indicadores de Viabilidade, utilizou-se uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 10% ao mês. A TMA também é utilizada como parâmetro para analisar a viabilidade da TIR, Lucratividade e Rentabilidade, pois, quando estes indicadores forem maior ou igual a TMA deve-se aceitar o projeto.

Tendo em Vista o investimento total de R\$ 9.472,80 (nove mil quatrocentos e setenta e dois reais com oitenta centavos), o *Payback* é igual ao período de seis meses (analisado por meio da DRE). Desse modo, o projeto teria 6 meses para recuperar o investimento total. O valor encontrado por meio do cálculo do VPL foi de R\$ 13.766,20 (treze mil setecentos e sessenta e seis reais com vinte centavos. De acordo com Gitman (2010) quando o valor do VPL for maior que zero se deve aceitar o projeto. Por meio deste indicador o projeto mostrou-se viável.

Por meio do cálculo da TIR, encontrou-se a taxa de 17,755% ao mês. De acordo com Gitman (2010) quando a TIR for maior que a TMA (10%) deve-se aceitar o projeto. Assim, o projeto mostrou-se viável em relação a este indicador. Em relação a Lucratividade, o projeto apresentou um percentual de 39,98% e 271,05% de Rentabilidade ao ano, ambos indicadores são maiores que o valor de 10% da TMA, logo, por meio destes indicadores o projeto também se mostrou viável.

Para o cálculo do PEC foram considerados todos os gastos como fixos. Como variável, apenas o imposto sobre venda. Por meio do cálculo do PEC, encontrou-se o valor de R\$ 37.336,08 (trinta e sete mil trezentos e trinta e seis reais com oito centavos). Este valor representa as entradas de capital necessárias para que o lucro contábil seja igual a zero. Dessa forma, o projeto também se mostra viável em relação ao PEC, pois este é inferior ao lucro líquido de caixa encontrado na DRE.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral verificar se há viabilidade de abrir um escritório de advocacia na cidade de Itajaí em Santa Catarina. Como objetivos específicos buscou-se caracterizar escritório de serviços advocatícios; Analisar as condições mercadológicas; Detalhar as necessidades operacionais para a prestação de serviços advocatícios; Apontar o investimento necessário para implantação do negócio; Elaborar um plano de negócio de escritório de advocacia.

A coleta de dados ocorreu por meio da entrevista realizada com a advogada e busca de dados nos *sites* do Tribunal de Justiça, do Governo Federal, *sites* de dados estatísticos dentre outros, além de buscas feita na literatura para caracterização do negócio e interpretação dos dados. Para atingir o primeiro objetivo específico, foram utilizados artigos científicos e livros da área do direito. Após a leitura e compreensão foi construída a caracterização do negócio.

A análise das condições mercadológicas foi realizada por meio de um Plano de Marketing. Para construção deste, foram utilizados dados fornecidos pela advogada durante a entrevista, bem como informações dos *sites* do Tribunal de Justiça, IBGE, dentre outros. O Plano de Marketing foi construído a partir do modelo sugerido por Las Casas (2011). Este, foi um grande desafio tendo em vista a limitação da divulgação do trabalho do advogado, imposta pelo Código de Ética da OAB. As principais contribuições do plano de marketing para o negócio em questão são ligadas a análise do macroambiente de marketing. Através da análise macroambiental foi possível analisar as condições do ambiente demográfico, econômico, político legal e tecnológico. Dessa forma, foram construídas diversas estratégias para atingir os objetivos propostos no plano de marketing.

No que diz respeito ao ambiente demográfico, o estudo apresentou viabilidade pois grande parte da população de Itajaí não se enquadra nos critérios necessários para buscar serviço jurídico público, aumentando assim, o número de possíveis clientes para a advogada mesmo com um número significativo de advogados ativos na cidade. O fator econômico também mostrou viabilidade para o negócio uma vez que a renda da população é um fator positivo para que ocorra a busca por serviço jurídico privado.

A análise do ambiente político legal mostrou-se indispensável para compreender as restrições e verificar a regularidade da atuação do profissional.

Partindo das limitações foram identificadas estratégias para que os objetivos propostos no Plano de Marketing fossem atingidos.

Grande parte das ações estratégicas propostas no plano estão ligadas ao ambiente Tecnológico, que por sua vez mostrou-se extremamente significativo uma vez que muitos dos recursos tecnológicos disponíveis para o trabalho do advogado são opcionais (como o cartão de assinatura digital por exemplo) podendo tornar o uso destas tecnologias um diferencial para o trabalho da advogada.

A análise do microambiente de marketing foi realizada por meio dos aspectos ligados ao trabalho da advogada e não dos seus concorrentes (como sugere o modelo seguido) devido ao grande número de concorrentes. Foram analisados aspectos ligados a pessoal, equipamentos, finanças e marketing, todos apresentaram viabilidade para o negócio tendo em vista a demanda atual e projetada para o próximo ano. Porém, sugeriu-se a advogada que ela busque constantemente especializações para que ocorra a melhoria constante dos seus serviços.

Para detalhar as necessidades operacionais foi construído um plano operacional. Neste, foram utilizados dados coletados por meio de *sites* de imobiliárias e lojas virtuais que possuem loja física em Itajaí. Para interpretar as informações e verificar se o que foi coletado supre as necessidades do escritório, utilizou-se o referencial teórico do presente trabalho.

O layout para o local considera-se adequado de acordo com a literatura seguida. Em relação aos aspectos analisados referentes a capacidade produtiva, foram considerados positivos uma vez que suprem as necessidades de trabalho da advogada perante a demanda de serviços. Para o período projetado não foi identificada a necessidade de contratação de pessoal em função da demanda, porém, ressalta-se que foi sugerido no presente estudo que a advogada abra o escritório com outro sócio em função da viabilidade econômico financeira. Dessa forma, o plano operacional apresentou viabilidade para todos os aspectos analisados tendo em vista a demanda atual e projetada para o período de um ano

O investimento necessário para abrir o negócio bem como para financiar suas atividades foram apontados por meio da elaboração de um Plano Financeiro. Para construção do Plano Financeiro foram utilizados dados da entrevista referentes ao faturamento atual e ganhos da advogada, bem como as ações e objetivos propostos no plano de marketing e capital necessário para compra de ativos fixos previsto no Plano Operacional.

Para identificar qual o melhor tipo de empresa e forma de tributação para a advogada, foram simuladas três situações, sendo elas: A advogada continuar trabalhando como autônoma e declarar seus ganhos por meio do seu CPF. A advogada constituir uma sociedade limitada e tributar seus ganhos por meio do Simples Nacional, e a Advogada constituir uma sociedade Limitada e tributar seus ganhos por meio do Lucro Presumido.

Todas as opções apresentaram viabilidade, porém a mais atrativa foi constituir uma Sociedade Limitada e Tributar seus ganhos pelo Simples Nacional (as demais opções possíveis de tipos de empresa e regime de tributação foram descartadas por não serem adequadas a este caso). Para esta situação foi analisada a viabilidade por meio de diversos indicadores, os quais todos apresentaram resultados positivos.

Por fim, sugeriu-se que a advogada constitua uma sociedade de responsabilidade limitada com outra pessoa, sendo ela a sócia majoritária, uma vez que as projeções do presente estudo foram direcionadas para os serviços prestados por ela e conseqüentemente os ganhos por outros serviços.

O último objetivo foi atendido por meio da elaboração dos planos presentes neste trabalho, tendo em vista que o Plano de Negócios é composto por estes planos. Para estudos futuros, sugere-se um acompanhamento da implementação do negócio, no caso de este se efetivar. Após o período projetado (um ano) sugere-se que seja feita uma análise do que foi possível atingir bem como elaborar um planejamento para o próximo ano.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2011. 328 p.

BARUTTI, BARUTTI e RIBEIRO. **FOOD BIKE ROSA MEL: VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO POR MEIO DE PLANO DE NEGÓCIO**. Revista FATEC Zona Sul. v. 2, n. 2. Fevereiro. 2015.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. 20. Reimp. São Paulo : Atlas, 2011.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte: (Lei complementar n° 123/06) com alterações na Lei complementar n° 128/08. Brasil, 2008.

BRASIL. Casa Civil. **Altera a legislação do Imposto de Renda e dá outras providências**: Lei n° 8.541/1992. Brasil, 1992.

BRASIL. Código Civil. **Permite a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada**: (Lei n° 10.406/2002 com alteração na Lei n° 12.441/2011). Brasil, 2011.

BRUNI, Adriano Leal. **ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS PREÇOS E LUCROS COM APLICAÇÃO NA HP12C E EXCEL**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

BULGACOV, Sérgio (Org). **Manual de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 411 p.

CHURCHILL JR.; G. PETER, P. **Marketing criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Conselho nacional de Justiça. 2017. disponível em:

COSTA, Moisés Cerqueira. **A importância da administração para escritórios**. Novembro de 2011. Acesso em: 05/05/2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2011-nov-07/importancia-administracao-legal-escritorios-advocacia>>

CUNHA, Luciana Gross. et al. **Sociedades de advogados e tendências profissionais**. Revista Direto GV. v. 3, n. 2. 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/35185>>

DINIZ. Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro** (livro). 1. Teoria Geral do Direito Civil. 29a edição. Editora Saraiva. 2012.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. 30. ed, São Paulo. Editora Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 4. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus: Elsevier, 2012. 260 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **PLANO DE NEGÓCIOS** seu guia definitivo. 1. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus: Elsevier, 2011. 144 p.

FONSECA, Ana Flávia. **Quais são as principais áreas do direito?**. 2016. Acesso em: 07/05/2018. Disponível em: < <http://blog.unipe.br/graduacao/quais-sao-as-principais-areas-do-direito>>

FULLIN, *Camila Barleta*. **Perspectivas futuras para a demanda de profissionais da informação e a organização da informação jurídica nos escritórios de advocacia de Campinas**. Revista Digital de biblioteconomia e Ciência da Informação. v. 4, n. 1. 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo : Pearson Education, 2010. 775 p.

GRAÇA, Vanessa da; BEUREN, Ilse Maria; MURRO, Eduardo Vinicius Bassi. Controles de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios.. **Práticas em Contabilidade e Gestão**. v. 2, n. 1 (2014).

GREATTI, Ligia. **O Uso do Plano de Negócios como Instrumento de Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e de Fracasso Empresarial**. EnANPAD. 2007.

IBGE - **Queda substancial no tamanho das famílias brasileiras**. LABSFAC. UFSC. 2016.

IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008 - 2009**. 2011. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

JÚNIOR et al. **LAYOUT**: A Importância de escolher o Layout ideal devido à exigência no mercado competitivo. 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC28207504862.pdf>>

KOTLER, Philio. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santo. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006. 750 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. xxx, 738 p

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. rev, ampl. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, c2005. 562 p.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 372 p. Braga (2011)

MENDONÇA, Mário. **Criando Seu Próprio Negócio**. Unifap. 2011. Disponível em: <[www2.unifap.br/mariomendonca/files/.../CRIANDO-SEU-PROPRIO-NEGOCIO](http://www2.unifap.br/mariomendonca/files/.../CRIANDO-SEU-PROPRIO-NEGOCIO)>

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 624 p.

RAMOS, Urubatan de Almeida. **Gestão de escritórios de advocacias (livro)**. São Paulo : Idéia e Ação. 2006)

SANVICENTE, Antonio Zaratto. **Administração Financeira**. 3. ed. -19. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. **Como elaborar um Plano de Negócios**. 2013. Disponível em: <<https://www.mt.sebrae.com.br/conteudo-digital/downloadConteudo/13>>

SEBRAE. **Expectativas para 2018**. Acesso em: 10/03/2018. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/expectativas-para-2018/>>

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>

SILVA, Vander Brusso. **Direito comercial empresarial**. São Paulo: Ícone, 2009.

TEIXEIRA, Tarcísio. **Direito empresarial Sistematizado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito Civil. parte 1**. v.1 4a Edição