



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS HENRIQUE SPIESS FRANZ

**PLANO DE NEGÓCIOS:
ESCRITÓRIO DE GESTÃO COMPARTILHADA NA CIDADE DE CHAPECÓ SC**

**CHAPECÓ
2019**

DOUGLAS HENRIQUE SPIESS FRANZ

PLANO DE NEGÓCIOS:

ESCRITÓRIO DE GESTÃO COMPARTILHADA NA CIDADE DE CHAPECÓ SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de graduado.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

CHAPECÓ

2019

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Franz, Douglas Henrique Spiess
Plano de Negócios: Escritório de Gestão
Compartilhada na Cidade de Chapecó SC / Douglas Henrique
Spiess Franz. -- 2019.
147 f.

Orientador: Doutor Humberto Tonani Tosta.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Empreendedorismo. 2. Plano de Negócios. 3.
Serviços. 4. Gestão Compartilhada. 5. Terceirização. I.
Tosta, Humberto Tonani, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

DOUGLAS HENRIQUE SPIESS FRANZ

Plano de negócios de empresa de gestão compartilhada

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a) HUMBERTO TONANI TOSTA – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
26 de Junho de 2019.



HUMBERTO TONANI TOSTA – Doutor



ROBERTO MAJRO DALLAGNOL – Doutor



TATIANE SALETE MATTEI – Mestre

Ao meu irmão, nosso xodó tão querido;
A minha namorada Najara, pela compreensão e carinho comigo, mesmo ao longe;

AGRADECIMENTOS

Há aproximadamente cinco anos, eu e meu hoje compadre Jonas trocávamos de universidade no meio do curso de Administração visando uma formação mais consistente, tínhamos certeza de que estávamos fazendo a escolha certa, e isso realmente se confirmou. O tempo passou e a vida nos deu surpresas, hoje ele é pai e eu tenho uma namorada que vive no nordeste do país, o que mais posso esperar do amanhã?

Tenho de agradecer primeiramente a minha família, que nunca me deixou faltar nada, me ensinou o valor do trabalho duro e me compreendeu quando fiz tentativas que não deram certo, como da ida para o curso de Engenharia da Mobilidade da UFSC de Joinville. Sempre me ofereceram auxílio para o recomeço, estou e sou o que sou hoje pela assistência deles, agradeço muito por sempre confiarem em mim sem pestanejar.

Sou grato às lideranças, seja do meio político ou de movimentos sociais, que fizeram com que a UFFS se tornasse realidade, sua luta e a insistência deles são exemplo para a região. Não há como esquecer daqueles desbravadores que vieram para este pedaço esquecido do estado há cem anos e que hoje é exemplo em vários fatores. Me orgulho muito de meus antepassados, que deixaram sua terra natal em busca de um sonho, batalharam em uma realidade difícil e sempre se orgulharam de serem brasileiros, mesmo que falando isso na língua alemã.

Na pessoa meu professor e orientador Humberto agradeço a ele e a todos os professores da UFFS, pelos ensinamentos e pela compreensão com estes alunos por vezes cansados no período noturno, após uma jornada diária de trabalho. Dentre todos, que despertaram mais ou menos a minha atenção, destaco a professora Larissa, que me marcou por sempre exigir trabalho duro, fazer o melhor, sua vida acadêmica para mim é um exemplo de que não existem fronteiras para quem se esforça, sem se deixar levar pela chamada síndrome de vira-lata de muitos brasileiros.

Minha entrada na UFFS, independência financeira e sonhos realizados eu devo a cooperativa Sicredi Alto Uruguai, principalmente aos gestores e colegas que atuam ou passaram pela agência de São Carlos, tive uma segunda graduação prática nestes seis anos de trabalho, muito obrigado!

Por fim, e não menos importante, agradeço a todas as pessoas que passaram em minha vida e que me auxiliaram, desde em situações de pequenas até de grande importância, amigos, colegas, familiares, minha namorada Najara, espero sempre ser humilde ao ponto de ser grato a eles por pequenos detalhes, que em fases da vida são muito importantes.

Do amanhã o que esperar? Qual o motivo de tudo isso? Vou vivendo tentando obter as respostas. Coragem e saúde para viver o bom da vida, muito obrigado!

“Todo começo contém uma magia que nos protege e nos ajuda a viver” – Herrmann Hesse

RESUMO

A geração constante de novos produtos, serviços e métodos depende da figura do empreendedor, já que, essa figura força a reconstrução daquilo que está no mercado, substituindo os artigos existentes por outros mais eficientes e normalmente de custos mais baixos, auxiliando no crescimento da economia. Ele faz isso através da criação de empresas, que nem sempre são bem-sucedidas, em que dados apontam que a razão para o fracasso são a falta de planejamento, carência de conhecimento no ramo e inexistência de capacitação em gestão empresarial. O conceito da gestão compartilhada do departamento financeiro visa dar suporte a empresa em crescimento, proporcionando que os gestores possam tomar decisões de forma rápida, sem comprometer sua atenção para com os demais setores da organização, tão ou mais importantes que o financeiro. Sendo assim, presente trabalho tem por objetivo elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade da constituição de um escritório de gestão financeira compartilhada na cidade de Chapecó SC, classificando-se como de abordagem qualitativa, de natureza de pesquisa aplicada e descritiva, realizando entrevistas com empresários locais com questionários de perguntas abertas e fechadas entre 21/03/2019 a 06/04/2019. Com as projeções financeiras, investir no empreendimento pode então ser considerado como um negócio para um investidor de perfil propenso a alto risco, visto que se ele visualizar o retorno sobre o capital com o que se prevê para o final do terceiro ano, com quase 25% ao mês, acabe valendo o risco. Mesmo assim, em ambos os modelos o retorno só ocorre no terceiro ano, sendo então questionável a sua atratividade, tendo taxa mínima de 0,5% ao mês, um pouco acima da média paga pelos CDBs do mercado financeiro. Além disso, o investimento total pode ser considerado baixo, de cem mil reais, comparado então ao de muitas franquias oferecidas no mercado, em que caso não visualize os ganhos já a partir da metade do segundo ano, pode vir a encerrar as atividades, visto que o que se planeja não esteja ocorrendo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócios. Serviços. Gestão Compartilhada. Terceirização.

ABSTRACT

The constant creation of new products, services and methods depends on the figure of the entrepreneur, since this figure forces the reconstruction of what is in the market, replacing the existing items with more efficient ones and usually with lower costs, helping the economy grow. He does this by creating companies, which are not always successful, which data point out that the reason for failure are the lack of planning, lack of knowledge of the segment and lack of training in business management. The concept of shared management of the financial department aims to support the growing company, allowing managers to make decisions quickly, without compromising their attention to other sectors of the organization, as or more important than the financial. Therefore, this paper aims to elaborate a business plan to verify the viability of setting up a shared financial management office in the city of Chapecó SC, classified as a qualitative approach, applied and descriptive in nature, conducting interviews with local businessmen with questionnaires of open and closed questions between 03/21/2019 to 04/06/2019. With the financial projections, investing at the company can then be considered as a business for a high-risk investor, if he views the return on equity that is expected by the end of the third year, with almost 25% a month, he can decide that it is worth the risk. Even so, in both models the return only occurs in the third year, being then questionable its attractiveness, having a minimum rate of 0.5% per month, slightly above the average paid by the CBDs of the Brazilian financial market. However, the total investment can be considered low, of one hundred thousand reais, compared to the many franchises offered in the market, in which case the entrepreneur does not visualize the gains already from the middle of the second year, he can end the activities, if he sees that what is planned is not happening.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Services. Shared Management. Outsourcing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Atribuições das funções da central de compras.....	30
Figura 2 - Modelo de processos de compras	30
Figura 3 - Drivers da Terceirização.....	33
Figura 4 - Abordagem de pirâmide invertida para reunir informações	45
Figura 5 - Processo de planejamento de estratégico de unidades de negócios.....	46
Figura 6 - Exemplo de Organograma	49
Figura 7 – Logomarca da Aprimorar.....	72
Figura 8 – Classificação das atividades.....	83
Figura 9 – Organograma da Empresa.....	84
Figura 10 – Organograma da Empresa.....	86
Figura 11 - Localização do Edifício Piemonte.....	87
Figura 12 - Fachada do Edifício Piemonte.....	88
Figura 13 - Layout da sala.....	88
Figura 14 - Localização.....	89
Figura 15 - Fachada do prédio.....	90
Figura 16 - Layout da sala.....	90
Figura 17 - Entrada fluxo de compra	93
Figura 18 - Entrada fluxo de venda.....	94
Figura 19 - Adesivagem veículo.	103
Figura 20 - Cartões.....	104
Figura 21 - Modelo de Folder	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos empreendedores de sucesso.....	24
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Fatores-chave no sucesso da terceirização.....	35
Quadro 2 - O processo empreendedor.....	40
Quadro 3 - Estruturas de Planos de Negócio.....	42
Quadro 4 - Matriz SWOT.....	47
Quadro 5- Matriz SWOT com uso de pontuações	47
Quadro 6 - Simbologia de um Fluxograma	49
Quadro 7 - Estratégias Competitivas de Porter	53
Quadro 8 - Mix de Marketing	54
Quadro 9 - Balaço Patrimonial.....	61
Quadro 10 – Dados sobre fornecedores	80
Quadro 11 – Fornecedores de serviços.	81
Quadro 12 – Tabela de enquadramento do Simples Nacional.	83
Quadro 13 - Etapas das atividades da empresa.	91
Quadro 14 – Equipamentos necessários para o escritório.	95
Quadro 15 – Equipamentos para a Cozinha	95
Quadro 16 - Equipamentos para a Logística	96
Quadro 17 –Análise Swot da Aprimorar.....	99
Quadro 18 – 5W2H - Preço.....	102
Quadro 19 – 5W2H - Praça.....	103
Quadro 20 – 5W2H Promoção.....	106
Quadro 21 – Orçamento de vendas ano X.....	107
Quadro 22 - Orçamento de vendas ano X+1.	108
Quadro 23 – Orçamento de Vendas Ano X+2	108
Quadro 24 – Auxiliar de horas sócios.	109
Quadro 25 – Auxiliar de horas colaboradores.....	110
Quadro 26 – Bens duráveis para o primeiro escritório.....	110
Quadro 27 - Demais Bens Duráveis Para Primeiro Escritório	111
Quadro 28 – Bens consumíveis de escritório – Primeiro Escritório	111
Quadro 29 – Gastos fixos mensais – Primeiro Escritório	111
Quadro 30 – Bens duráveis para o Segundo escritório.	112
Quadro 31 – Demais bens duráveis para o segundo escritório.....	112
Quadro 32 – Bens consumíveis de escritório – Segundo Escritório.	112
Quadro 33 – Gastos Fixos mensais – Segundo Escritório.....	113
Quadro 34 – Orçamento de produção ano X.....	113

Quadro 35 – Orçamento de produção ano X+1.....	114
Quadro 36 – Orçamento de produção ano X+2.....	114
Quadro 37 – Gastos mensais com materiais de limpeza	115
Quadro 38 – Gastos mensais contabilidade.....	115
Quadro 39 – Gastos mensais com Marketing	115
Quadro 40 – Gastos únicos com Marketing	116
Quadro 41 – Orçamentos de despesas ano X	116
Quadro 42 – Orçamento de despesas ano X+1	116
Quadro 43 – Orçamento de despesas ano X+2.....	117
Quadro 44 – DRE ano X	118
Quadro 45 - DRE ano X+!	119
Quadro 46 - DRE ano X+2.....	120
Quadro 47 – Fluxo de Caixa.ano X.....	122
Quadro 48 – Fluxo de caixa ano X+1	123
Quadro 49 – Fluxo de Caixa ano X+2.....	124
Quadro 50 – Balanço Ano X.....	126
Quadro 51 – Balanço Ano X+1.....	127
Quadro 52 – Balanço Ano X+2.....	128
Quadro 53 – ROA.	129
Quadro 54 - ROE	129
Quadro 55 - Lucratividade	130
Quadro 56 - Payback descontado –Primeiro Modelo.....	131
Quadro 57 - Payback descontado –Segundo Modelo.....	132

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 OBJETIVOS.....	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos Específicos.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	22
2.1.1 Empreendedor	24
2.1.2 Empreendedorismo Social e Profissional do Futuro.....	26
2.2 SERVIÇOS.....	28
2.2.1 Serviços Prestados a Empresas	29
2.2.2 Terceirização.....	31
2.2.2.1 Fatores-chave no Sucesso da Terceirização.....	35
2.2.2.2 Terceirização no Contexto Brasileiro	36
2.2.2.3 Gestão Compartilhada.....	38
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	40
2.3.1 Conteúdo de um Plano de Negócios.....	43
2.3.1.1 Sumário Executivo.....	43
2.3.1.2 Análise de Mercado	44
2.3.1.3 Estratégias e Cenários	46
2.3.1.4 Plano Operacional.....	48
2.3.1.5 Plano de Marketing.....	51
2.3.1.6 Plano Financeiro	55
2.3.1.6.1 <i>Orçamentos</i>	57
2.3.1.6.1.1 <i>Orçamento de vendas</i>	58

2.3.1.6.1.2	<i>Orçamento de produção</i>	58
2.3.1.6.1.3	<i>Orçamento de despesas</i>	59
2.3.1.6.2	<i>Demonstrativos Contábeis</i>	60
2.3.1.6.2.1	<i>Balço Patrimonial – BP</i>	60
2.3.1.6.2.2	<i>Demonstração de Resultados do Exercício – DRE</i>	61
2.3.1.6.2.3	<i>Demonstração de Fluxo de Caixa – DFC</i>	62
2.3.1.6.3	<i>Indicadores</i>	62
2.3.1.6.3.1	<i>Valor Presente Líquido – VPL</i>	63
2.3.1.6.3.2	Taxa Interna de Retorno – TIR	63
2.3.1.6.3.3	<i>Payback</i>	64
2.3.1.6.3.4	<i>Retorno sobre Ativo e sobre Patrimônio Líquido</i>	64
2.3.1.6.3.5	<i>Lucratividade</i>	64
3	METODOLOGIA	65
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	65
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	65
3.3	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E SUJEITOS DA PESQUISA	66
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	67
3.5	LIMITAÇÕES	67
4	PLANO DE NEGÓCIOS	68
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	68
4.2	A EMPRESA	70
4.2.1	Missão	72
4.2.2	Visão	72
4.2.3	Valores	73
4.2.4	Objetivos	73
4.3	ANÁLISE AMBIENTAL	73
4.3.1	Análise Ambiental – Macroambiente	73

4.3.1.1 Fatores Demográficos	73
4.3.1.2 Fatores Econômicos	74
4.3.1.3 Fatores Socioculturais	76
4.3.1.4 Fatores Naturais	77
4.3.1.5 Fatores Tecnológicos	77
4.3.1.6 Fatores Político-legais.....	78
4.3.2 Análise Ambiental – Microambiente.....	78
4.3.2.1 Consumidores	78
4.3.2.2 Intermediários	79
4.3.2.3 Concorrentes	79
4.3.2.4 Fornecedores	80
4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL	82
4.4.1 Descrição legal.....	82
4.4.2 Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff.....	84
4.4.3 Descrição da estrutura física.....	87
4.4.4 Descrição do processo de prestação de serviço	91
4.5 PLANO OPERACIONAL.....	96
4.5.1 Administração	96
4.5.2 Comercial.....	96
4.5.3 Controle de qualidade	97
4.5.4 Terceirização	97
4.5.5 Sistema de gestão	98
4.5.6 Parcerias	98
4.5.7 Logística.....	98
4.6 Análise SWOT.....	98
4.6.1 Segmentação e posicionamento.....	100
4.6.2 Objetivos e Aspectos específicos	101

4.6.3 Estratégias de Marketing	101
4.6.3.1 Produto	101
4.6.3.2 Preço	101
4.6.3.3 Praça	102
4.6.3.4 Promoção	103
4.6.4 Implementação e Controle	107
4.7 PLANO FINANCEIRO.....	107
4.7.1 Orçamento de Vendas	107
4.7.2 Orçamento de Produção.....	109
4.7.3 Orçamento de Despesas.....	115
4.7.4 Demonstração de Resultados dos Exercícios (DRE).....	117
4.7.5 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)	121
4.7.6 Balanço Patrimonial	125
4.7.6 Indicadores	129
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
ANEXO I.....	137
ANEXO II.....	139
REFERÊNCIAS	142

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de um país gerar riquezas e de se desenvolver economicamente depende do desempenho de seus cidadãos e das empresas que nele atuam, em que o estado tem sua parte de responsabilidade perante o sucesso ou fracasso dos empreendimentos. As empresas, independentemente do seu porte, geram empregos e recolhem impostos, movimentando a economia local, em que a sua constituição se deve aos mais diferentes motivos, desde a busca por realização profissional até a necessidade de sustentar a família, por exemplo. Muitos são os desafios enfrentados pelo empreendedor, em que a prosperidade da organização depende da sua capacidade de contornar os problemas.

A geração constante de novos produtos, serviços e métodos depende da figura do empreendedor, conforme Degen (2012), já que, para ele, essa figura força a reconstrução daquilo que está no mercado, substituindo os artigos existentes por outros mais eficientes e normalmente de custos mais baixos. Para o autor, este agente é o visualizador do negócio, aquele que deve ser o mobilizador e motivador dos demais, a fim de conceber de forma definitiva a sua ideia, tendo que por vezes assumir outros papéis ao mesmo tempo, como o de próprio empregado, lidando de forma direta com o cliente ou cuidando de aspectos financeiros inerentes ao cotidiano do negócio.

O papel do visionário disruptivo sempre foi importante na sociedade, atualmente com cursos visando o ensinamento de preceitos necessários a um empreendedor, já que a economia em geral ficou mais sofisticada e novos aspectos, que quebrem barreiras, são necessários. Assim preconiza Dornelas (2012), também ressaltando as mudanças nas relações de trabalho, que exigem cada vez mais de todos a capacidade de se reinventar e atuar como se sua carreira fosse a própria empresa. Ainda destaca os obstáculos crescentes do empreendedor no Brasil, como legislação confusa, linhas de crédito escassas, taxas de juros elevadas e apoio público nem sempre adequado.

A despeito das dificuldades, a permanência das empresas no mercado brasileiro tem melhorado nos últimos anos, conforme publicação sobre a sobrevivência de empresas no Brasil do Sebrae (2016), principalmente após a criação do microempreendedor individual (MEI), forma mais simplificada e menos custosa de abertura de uma empresa, que veio a retirar vários empresários da informalidade. Os números apontam que, passados 2 anos de sua constituição, um total de aproximadamente 75% delas continuam ativas, sendo que ao retirar as MEIs, o índice cai para menos de 60%. Em um comparativo por porte, a taxa de mortalidade das MEIs

é de 13%, microempresas (ME), 45%, e das empresas de pequeno porte (EPP), 2%, o que aponta as MEs como as de maior incidência de encerramento das atividades e baixa da inscrição.

A pesquisa do Sebrae (2016) demonstra os desafios para a melhora dos índices citados, uma vez que também explicita o crescente aumento da mortalidade das MEIs, que dobrou após dois anos, apontando que a desburocratização não é o único caminho. A publicação também elenca os principais fatores apontados como determinantes para o fracasso destas organizações, em que entre eles estão a falta de planejamento, carência de conhecimento no ramo e inexistência de capacitação em gestão empresarial. Uma das formas de apaziguar as deficiências no processo de constituição de um negócio é o auxílio de uma consultoria, ou através de uma tendência nos últimos anos, a terceirização de parte da gestão do empreendimento.

No Brasil, a lei sancionada no ano de 2017 e em vigor sob número 13429, autoriza as empresas a contratarem outras, as chamadas terceirizadas, para que executem atividades fim da primeira, com vistas a regras estabelecidas em lei, abrindo um mercado ainda maior para aquelas citadas. O repasse de atividades em que o empreendedor não possui experiência ou conhecimento necessário, pode garantir à organização as bases para o crescimento, deixando com que empresário cuide mais de aspectos relacionados com o negócio, por exemplo. O autor Sople (2009), oriundo da Índia, país em que houve um crescimento exponencial de serviços terceirizados a países de língua inglesa, em concordância com o descrito, classifica a terceirização como sendo um fenômeno de oferecimento de uma cadeia de suprimentos de especialistas.

Diante do cenário, destaca-se no país o surgimento de empresas especializadas na terceirização de serviços financeiros e administrativos, conforme reportagem da Revista Exame (2017), classificando essa forma de atuação com o termo “gestão compartilhada”. A forma de trabalho se utiliza desta nomenclatura em virtude de oferecer serviços específicos e que geram vantagem competitiva à empresa contratante, a fim de criar informações confiáveis que garantam o futuro do empreendimento através da certeza da alimentação correta de dados. Em nenhum momento o cliente perde o poder quanto as decisões a serem tomadas, em que os objetivos são reduzir os atritos e os aspectos invasivos que podem ser causados por uma consultoria, por exemplo, em um processo constante que garanta relatórios fidedignos aos gestores ao definirem os rumos da organização.

Com vistas ao contexto exposto, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: **Existe viabilidade na implementação de um escritório de gestão compartilhada financeira na cidade de Chapecó SC?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade da constituição de um escritório de gestão financeira compartilhada na cidade de Chapecó SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para responder ao objetivo geral deste trabalho, é necessária a obtenção de respostas a fim de atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceber a metodologia de trabalho do empreendimento;
- b) Aplicar uma pesquisa de mercado;
- c) Elaborar um plano de marketing;
- d) Realizar um plano operacional;
- e) Verificar a viabilidade financeira através do planejamento financeiro e orçamentário;

1.2 JUSTIFICATIVA

Com vistas aos dados do Sebrae (2016) a nível estadual, pode-se constatar que após dois anos, apenas 76% das micro e pequenas empresas abertas no estado de Santa Catarina continuavam com o cadastro ativo, sendo que este número só não é pior, devido a implementação dos Microempreendedores Individuais (MEIs). O baixo custo de manutenção para manter as MEIs abertas facilita a permanência em atividade, visto que em 2010, quando ainda não havia a modalidade, a taxa de mortalidade era de 55%, ou seja, quase metade das micro e pequenas empresas do estado fechavam as portas após menos de dois anos de atuação. A mesma pesquisa mostra que os principais fatores para inatividade ou fechamento são carência de planejamento, gestão e/ou capacitação dos proprietários dos empreendimentos.

Em um contexto da cidade de Chapecó, não são fornecidos dados locais da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina – JUCESC quanto a mortalidade de empresas ao longo do tempo, porém conforme dados de 2016 da publicação Chapecó em Números do Sebrae (2018), a cidade praticamente manteve o número total de empresas de 2015 para 2016, em torno de 14500, 9278 delas ativas, segundo o IBGE (2018). Dentre o todo, a publicação do Sebrae traz que 92,4% são microempresas e 6,6% pequenas empresas, sendo que somente 1% delas são classificadas como médias ou grandes. Segundo o setor de atuação, 43,8% delas atuam na prestação de serviços, 35,7% são do comércio e 19,1% industriais, com apenas 1,3% delas do setor agropecuário. Conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, os ramos com mais registros são os de comércio e reparação de veículos automotores e

motocicletas (35,73%), seguido do de construção (10,61%) e das indústrias de transformação (8,13%).

Diante do cenário de grande quantidade de fracassos empresariais por parte daqueles que visam iniciar um negócio, podendo precarizar o futuro de gerações dentro da família do empreendedor, o presente estudo quanto a concepção de um empreendimento de gestão compartilhada objetiva melhorar índices de um problema de cunho social, assim como várias outras iniciativas pelo país. O empreendedor tem papel central na melhoria das condições econômicas e sociais da comunidade onde vive, deixá-lo desassistido em um país com graves desigualdades sociais, exige abordagens inovadoras para auxiliar aqueles que buscam transformar a realidade em que estão.

O estudo a ser realizado com o plano de negócios visa verificar a viabilidade financeira do empreendimento, se baseia em números de que há mercado na cidade de Chapecó para o oferecimento de serviços dessa natureza a micro e pequenas empresas, que hoje respondem a mais de 95% daquelas em atuação no município, conforme dados do Sebrae (2018). Há então o amparo de legislação recentemente aprovada que garante maior autonomia aos serviços de terceirização e o embasamento em pesquisas de órgãos ligados à área atestando as altas taxas de insucesso empresarial ligadas a falta de planejamento e conhecimento gerencial.

A terceirização dos aspectos financeiros da organização visa o oferecimento de informações confiáveis para a tomada de decisões por parte do gestor da organização, com a retirada dessas premissas de suas atividades diárias, voltando seu tempo para a atividade fim da organização, além do repasse de parte das responsabilidades a um especialista. O empreendimento também tem como objetivo auxiliar na melhoria dos diferenciais competitivos do cliente, a fim de promover o setor financeiro como aquele que auxilia no crescimento da organização, não como aquele que acaba por fadar o empresário ao fracasso.

Com a tendência da desburocratização das relações de trabalho, através de reformas já realizadas em vários países, acentua-se a visão do profissional do futuro, em que os contratos de trabalho tradicionais são aos poucos substituídos por contratos sob demanda. Cada profissional tende a se comportar como administrador de uma empresa, em que a organização é ele mesmo, em que este movimento também vem de encontro com a terceirização, com os profissionais focando em suas especialidades e passando a outras aquelas áreas em que tem carência. Estes aspectos já sentidos no presente incentivam a propensão a riscos e o empreendedorismo, em concordância com o empreendimento que visa este trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura visa fundamentar o trabalho, abordando conteúdos que são necessários para a compreensão do setor em que a empresa visa atuar, assim como os temas referente as áreas que o plano de negócio irá abordar. A fundamentação trata sobre o empreendedorismo, discorrendo sobre o empreendedor e o profissional do futuro, aborda o setor de serviços, quanto a aqueles prestados as empresas, finalizando com os assuntos que compreendem um plano de negócios, elucidando de forma sucinta o que cada um deve apresentar.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O crescimento econômico de um país advém de uma série de fatores, sendo dependente das riquezas nele criadas ou existentes, oriundas, por exemplo, da extração de recursos naturais, da produção industrial, agrícola, entre outros. A capacidade de se gerar renda e de se desenvolver uma localidade está ligada ao desempenho das pessoas e das empresas que nela estão ou atuam, porém, na última década, algumas regiões ficaram conhecidas mundialmente pela sua capacidade inovadora, o que trouxe a elas ganhos acima da média das demais. São os casos dos chamados Vale do Silício, nos Estados Unidos da América, e Vale dos Alimentos, na Holanda, o primeiro conhecido pela alta tecnologia nas áreas da informação, eletrônica e informática, e o segundo pelo desenvolvimento de técnicas de ponta na produção de alimentos, conforme aponta a Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2017).

A concorrência diferenciada, que desafia os alicerces daquilo que já está concebido, expandindo a produção ou criando aquilo que ainda não é existente, em uma espécie de comportamento por parte do homem de negócios, que a longo prazo induz a um sistema parecido com o de concorrência perfeita, é o que Schumpeter (1961) verificou ao analisar o sistema capitalista. Ele dá a este comportamento ou processo o nome de destruição criadora, também podendo ser traduzido como destruição criativa, em que destaca a contribuição das pessoas que adotam tal forma de atuar, que segundo ele, contribui para a transformação econômica, fazendo com que o capitalismo tenha um caráter evolutivo, que por fim gera mais riquezas para a nação.

A redução nas desigualdades de renda regionais ou nacionais passa pelo papel desempenhado pelo empreendedorismo naqueles locais, para Degen (2012), em que estes agentes libertam sua criatividade através da idealização de novos projetos, da mudança daquilo que está concebido, gerando emprego e renda. O autor afirma que isto nada mais é que o processo da destruição criativa preconizado por Schumpeter (1961), citando que a prática é reconhecida e incentivada por grande parte dos governos nacionais através da abertura e acesso

total aos mercados, a fim de fazer crescer a concorrência e o processo de criação decorrente de aspectos empreendedores de seus cidadãos, o que para o pesquisador gera sim os resultados esperados na economia, como nos exemplos citados dos Vales do Silício e dos Alimentos.

Dentre as usuais prioridades da administração municipal, está a tentativa de atração de empreendimentos que gerem empregos e renda na cidade, dando retorno em impostos e trazendo uma cadeia de outras empresas ligadas, cita Liu (2018). Em seu artigo publicado na revista *Harvard Business Review*, na esteira da expectativa de diversas cidades americanas quanto à atração da nova sede da Amazon, gigante mundial do setor de varejo, ela questiona se está correta a tática de a todo custo atrair a instalação de grandes organizações. Prefeitos das mais diversas regiões realizaram ofertas de subsídios sem fim, instalação de infraestrutura, entre outros, o que para a autora é uma estratégia sem sustentabilidade, apontando que o caminho é a construção de um ambiente empreendedor nestes locais.

Para o real avanço da sociedade, em aspectos econômicos e sociais, o caminho é que as empresas que estejam na região tenham sucesso, segundo Liu (2018), para a pesquisadora existem formas comprovadas em que o incentivo governamental sem grandes custos auxilia na criação de empregos. Para ela investir em um ecossistema de *startups* e ajudar pequenas e médias empresas a ganharem escala são meios, o que não foge do incentivo a empreendedores locais, estes que possuem ligações diretas com a cidade. Liu cita ainda que o incentivo ao empreendedorismo não deixa a cidade a mercê de problemas com a saída de grandes empresas, nem em crise caso o mercado delas esteja em recessão, por exemplo, podendo trazer desemprego em larga escala.

Passadas as várias teorias administrativas do século passado, desde as abordagens de tempos e movimentos até a contingencial, Dornelas (2012) afirma que atualmente não há nenhum movimento predominante e cita o empreendedorismo como preponderante para a criação de competitividade. O autor também trata da chamada nova economia, com o advento da internet facilitando a comunicação, em que boas ideias de negócios podem se tornar grandiosas em curto espaço de tempo, visto o interesse de investidores em alocarem capital para conseguirem retornos satisfatórios. Os exemplos mais conhecidos são os do ramo da tecnologia, dos criadores de aplicativos e redes sociais, com crescimento exponencial nos últimos anos e com valores em bolsa maiores que empresas tradicionais de outros ramos da economia.

Empresas já concebidas e atuantes por anos em seus setores buscam incentivar aspectos empreendedores em seus colaboradores, conforme matéria publicada na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2016), na edição de setembro, que cita a tentativa de incitar neles a afeição ao risco, mentalidade questionadora, pró atividade e automotivação, a fim de sustentar

suas posições nos mercados. Estas organizações, trata a publicação, com estruturas corporativas complexas, normalmente com dificuldades em responder rapidamente aos estímulos advindos dos consumidores, conforme a reportagem, visualizaram a necessidade de mudança e assim julgaram conseguir acompanhar o que hoje pequenas empresas, com organogramas enxutos, conseguem realizar ao conquistarem clientes antes fiéis a marcas tradicionais.

O modismo quanto ao termo e a real conceituação ao que refere é criticada por Degen (2012), que acredita que muitos consultores e até universidades se usam da tentativa de ensino de preceitos para faturar e prover seus clientes de algo que a eles pouco agrega. Assim concorda Dornelas (2012), ao indagar se realmente é possível ensinar o empreendedorismo, citando que este depende muito de aspectos comportamentais e de origens do empreendedor, também questionando quanto à eficácia e a real aplicabilidade dos preceitos repassados aos indivíduos que participam de cursos relacionados à área.

2.1.1 Empreendedor

Ao se aproveitar ou criar oportunidades empreendedoras, o indivíduo automaticamente se torna um empreendedor, que são situações em que novos produtos, serviços ou métodos podem ser introduzidos por um valor que supere o seu custo de produção, conforme Hisrich, Shepherd e Peters (2014). Já Degen (2012), faz questão de lembrar as origens da palavra na língua inglesa como *entrepreneur*, em que a sua separação em *entre* e *preneuer* pode ser traduzida respectivamente como reciprocidade e comprador, tendo o significado por completo como intermediário, remetendo às origens na idade média, em que as grandes navegações eram chefiadas por aqueles que compravam especiarias no estrangeiro e as revendiam em seus países de origem.

O indivíduo que consegue se sobressair como empreendedor normalmente possui algumas características, segundo a literatura, nem sempre condizentes com todos os casos, mas que, para os autores, são importantes para o sucesso dele em suas atividades. A conceituação dos atributos se diferencia conforme o autor, em que são comparadas na tabela 1:

Tabela 1 – Características dos empreendedores de sucesso

<i>Características</i>	Dornelas (2012)	Bernardi (2011)
Agressividade para realizar		X
Dedicação		X
Dinamismo		X
Habilidades de relacionamento		X
Independência		X
Liderança		X

Otimismo		X
Propensão ao risco		X
Senso de oportunidade	X	
Visionário	X	

Fonte: Dornelas (2012) e Bernardi (2011).

A ocorrência de saltos mentais criativos, profundamente ligados ao conhecimento prévio do indivíduo na área, e a devida estruturação destes, são passos anteriores à inovação, sendo aspectos primordiais para o sucesso, é o que citam Hisrich, Shepherd e Peters (2014). Eles também destacam como características essenciais ao empreendedor a bricolagem, habilidade de adaptar os recursos disponíveis a novas oportunidades e desafios, a adaptabilidade, como a pessoa reage a mudanças e a situações adversas alterando-se conforme o novo ambiente, e por último a capacidade de efetuação, que é a capacidade de conseguir primeiro concentrar-se no que possui para aí escolher os possíveis resultados, ao invés do contrário, que para eles é o que normalmente acontece.

As características relacionadas ao empreendedor, citadas pelos mais diversos autores, não são garantias que o empreendimento dê certo, conforme Dornelas (2012). Para ele, ao fazer uma análise comparativa com a formação do administrador, as características são extras, que conforme estudos, realmente são evidenciadas nos casos de sucesso. Para ele, elas asseguram diferenciais competitivos, que combinadas ao bom gerenciamento, geram condições favoráveis ao negócio. O autor cita que planejar, organizar, dirigir e controlar, são intrínsecos ao bom funcionamento e à capacidade administrativa que mantenha a organização no mercado.

Muitos dos adeptos à criação de um novo negócio advêm de carreiras em que são excepcionais ou muito experientes em suas funções, cita Bernardi (2011), como excelentes técnicos ou vendedores, que com habilidades com o seu trabalho ou com a carteira de clientes, visualizam oportunidades seguindo seu próprio caminho. As origens do empreendedor podem ser as mais diversas, como a herança de família, citada como exemplo pelo autor, que em muitos casos acaba como uma oportunidade para a demonstração das potencialidades deste indivíduo à frente da organização, vindo a potencializar novos negócios para a empresa.

As motivações para o início de um negócio, independente da origem do empreendedor, variam conforme a faixa etária ou o gênero, em que, por exemplo, se destaca o empreendedorismo feminino, um fenômeno estudado por Carreira et al. (2015). Os autores verificaram que este público feminino possui características de resiliência e autoconfiança, com viés de início dos próprios negócios em virtude das dificuldades financeiras, visando principalmente o sustento da família, com destaque para a atuação no ramo de estética e beleza, com abertura de pequenos pontos de atendimento em suas residências.

Desejo de acumular riqueza, sair da rotina do emprego, ser o dono do seu futuro, mostrar aos outros que é capaz de realizar, desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios, estão entre aqueles que Degen (2012) elenca como alguns dos principais motivos para a abertura de uma empresa. Concordando com o autor, Bernardi (2011) também cita mais deles, como busca por maiores responsabilidades e riscos, *status*, controle da qualidade de vida e implementação de ideias que façam o indivíduo se sentir útil para aquele ambiente ou comunidade. Portanto, os autores citados trazem que a necessidade nem sempre é o fator determinante, o que Carreira et al. (2015) acredita ser predominante.

Ao reafirmar as motivações daqueles que buscam seus próprios rumos profissionais, Desyllas (2014) cita que realizando isso, o indivíduo terá condições de vivenciar o que, para ele, são os três principais preceitos de auto realização possíveis. O primeiro deles seria um propósito de vida em conjunto com o profissional, o segundo, ser mestre e realmente conhecedor de algo, e por último, a autonomia para realizar em seu trabalho o que deseja a qualquer momento. O entusiasta americano do tema preconiza então que a verdadeira liberdade vem para aqueles que vivem do próprio trabalho, e mais do que isso, que nele realizam o que desejam.

2.1.2 Empreendedorismo Social e Profissional do Futuro

Ao visualizar situações cotidianas em que ao mesmo tempo veja uma oportunidade e uma necessidade, o empreendedor pode estabelecer um equilíbrio entre exigências éticas, prudência econômica e responsabilidade social, visualizando um negócio que atenda a estes preceitos e que traga ganhos além dos econômicos para a comunidade. Assim preconizam Hisrich, Shepherd e Peters (2014), em que chamam a atenção para o papel que o indivíduo pode desempenhar, sendo uma oportunidade em países com o nosso, já que no Brasil os problemas sociais são vários, em que a atuação do estado e do terceiro setor nem sempre são suficientes, exigindo negócios que relevem esta realidade.

Os indivíduos que têm soluções inovadoras para problemas sociais, que são ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas das comunidades e oferecem alterações em larga escala, transformando a economia ao deslocarem recursos para áreas que ainda não são servidas, são chamados de empreendedores sociais, como os define Sarkar (2008). Como exemplo muito conhecido, o autor cita o do microcrédito em Bangladesh, em que a iniciativa, hoje tida como exemplo na área, oferece empréstimo de valores pequenos, normalmente inviáveis nas operações de grandes bancos, para que pessoas de baixa renda possam, por

exemplo, custear suas colheitas e assim gerar renda para suas famílias, movimentando a economia.

As iniciativas são muitas, como trata a Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2017), em seu exemplar de outubro, que mostra como tanto jovens no início de carreira quanto empresários bem-sucedidos estão buscando novas formas de lidar com os problemas existentes em suas localidades e trabalhando para mudar isso. Eles preferem legados afetivos ao dinheiro, trata a edição. investindo, por exemplo, em entretenimento a baixo custo na região central da cidade de São Paulo, assolada pelo descaso perante a grande quantidade de usuários de drogas e a carência de opções culturais, criando iniciativas que ofereçam alternativas em larga escala, em horários pós jornadas diárias da classe trabalhadora.

Números trazidos pela mesma edição de outubro da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2017), citando uma pesquisa realizada internacionalmente, mostram que dentre os chamados *Millenials*, termo usado para citar a geração nascida pós anos 80 até a virada de século, 39% deles visam abrir uma empresa nos próximos 10 anos, 11% quer se auto empregar e 12% querem um emprego formal, porém também empreender. A revista destaca essa tendência ao comentar que estes jovens se desenvolveram junto aos avanços tecnológicos da última década, ao mesmo tempo que governos realizam flexibilizações nas leis trabalhistas para facilitar, por exemplo, a contratação de serviços por meio de contratos temporários, não sendo necessária a formalização de um emprego com jornada mínima, o que incentiva a procura pelo auto emprego.

Os leitores devem se preparar, pois a empresa é ou será ele mesmo, para a mesma Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2017) em sua capa da edição de março, as mudanças no mundo do trabalho sinalizam o fim do emprego formal, atentando para o profissional do futuro. Este novo profissional venderia seus serviços ou o seu tempo sob demanda, gerindo aspectos como marketing pessoal, financeiros e administrativos, como se fosse uma empresa. Não apegado a cargos ou funções vitalícias, a publicação cita que ele irá agir conforme a demanda do mercado, moldando-se ou até mudando de área conforme lhe convém, destacando-se a grande capacidade de adaptação.

Com os avanços tecnológicos vindo a substituir a mão de obra humana por robôs equipados com supercomputadores, há a angústia de muitos de que suas profissões deixarão de existir ou de que serão totalmente reformuladas, conforme livro que trata do tema, sendo de autoria de pai e filho de sobrenome Susskind (2015), no qual afirma que todo o mercado de trabalho terá mudanças nos próximos anos. Estas alterações exigirão, para eles, cada vez mais capacidade de reinvenção por parte dos profissionais, que terão de tentar inovar ou melhorar de

forma constante para que se mantenham no mercado, se tornando empreendedores de suas próprias carreiras.

2.2 SERVIÇOS

As atividades do setor de serviços possuem grande notoriedade nas economias ocidentais, principalmente naquelas mais desenvolvidas, conforme Corrêa e Caon (2002), desde o transporte de especiarias do oriente para a Europa na idade média até os dias atuais, em que, por exemplo, os serviços voltados ao turismo geram boa parte dos empregos em algumas localidades europeias. Para eles, dados apontam que o setor de serviços é responsável pela maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, e a tendência é de crescimento dessa participação, visto que, conforme os autores, há uma constante pressão pela criação de novos produtos e serviços, em que os consumidores buscam satisfazer suas necessidades de forma prática em um rotina diária cada vez mais acelerada.

Fatores em grande escala estão favorecendo a procura por serviços, citam Corrêa e Caon (2002). Eles dão exemplos como a urbanização, que incentiva a busca por segurança e transporte, as mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e idosos, favorecendo setores de educação e saúde, e o avanço das tecnologias, que facilitam a compra de serviços como viagens, cursos de educação à distância, entre outros. Para os pesquisadores, nem todos os serviços necessitam de grande complexidade para serem oferecidos, em que sua permanência no mercado pode ser curta, principalmente com a publicidade de opiniões quanto aos produtos via internet, fazendo que o seu oferecimento seja de fácil operacionalização, vindo a formar vários empreendedores na área.

No Brasil, conforme dados de 2016 publicados na Pesquisa Anual de Serviços feita pelo IBGE (2018) junto a setores de serviços empresariais não financeiros, o setor responde no total por quase 75% do PIB do país. São aproximadamente um milhão e meio de empresas, as quais empregam quase 13 milhões de pessoas e possuem receita operacional líquida (ROL) de quase um trilhão e meio de reais, estas dispendendo quase a metade do valor adicionado em gastos com pessoal. Conforme reportagem da Revista Valor Econômico (2018), o setor é o que está com maior dificuldade para se recuperar dos últimos anos de retração da economia, diante do cenário de desemprego e queda na renda das famílias, que optam por cortar gastos, impactando principalmente os serviços normalmente adquiridos por estes consumidores.

A Pesquisa Anual de Serviços do IBGE (2018) traz ainda mais dados interessantes sobre o setor. Dois grupos somados, representam mais de 60% do número total, sendo as organizações atuantes em serviços prestados às famílias e as de serviços profissionais, administrativos e

complementares. Este último, juntamente com as organizações de transporte e as de serviços de comunicação e informação, respondem por mais de 75% do ROL total. As empresas de serviços profissionais, administrativos e complementares ainda respondem pela maior parcela de pessoas ocupadas, ultrapassando os 40% do total. Os dados apontam então a grande importância dos serviços de cunho administrativo ou profissional no todo, sendo por exemplo os de contabilidade, advocacia, saúde, entre outros.

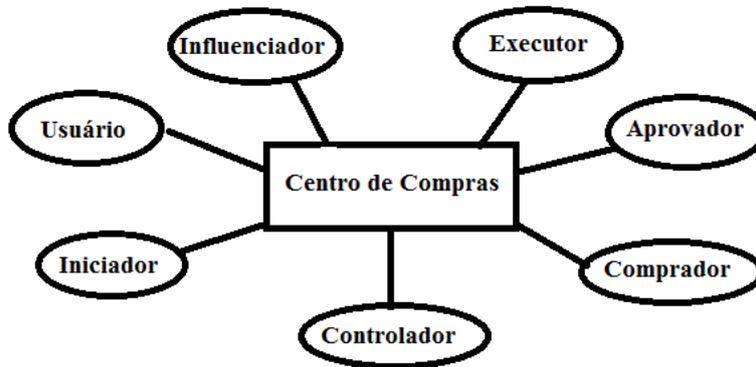
2.2.1 Serviços Prestados a Empresas

Dentre as várias diferenças nos procedimentos de negociação entre empresa e consumidor (*business to consumer* – B2C) e entre empresas (*business to business* – B2B), existem semelhanças que sempre ocorrem, em ambas elas são conduzidas por pessoas que buscam maximizar os ganhos com a compra do produto, além de diminuir os riscos da transação. Isto é o que Rocha et al. (2016) preconizam sobre estas relações, em consonância com o que Kotler e Pfoertsch (2008), que citam a principal distinção como sendo o processo decisório, muito mais racional no B2B, dando importância aos chamados fatos, como funcionalidade, benefícios, preços, serviços, qualidade, entre outros.

Ao realizar a compra de um produto ou serviço de outra organização, ela está colocando seu aval de confiança neste fornecedor, visto que o que foi adquirido em boa parte dos casos será utilizado para constituir o bem que levará a marca da empresa compradora. Esta questão, tratam Kotler e Pfoertsch (2008), explica o motivo das vezes complexas negociações nos processos de aquisição. Ao fechar o negócio, explicam os autores, a relação entre elas pode durar anos e envolver toda uma plataforma a ser constituída, que caso descontinuada, pode incorrer em perdas para ambos. A previsão de retorno da venda então pode ser calculada no horizonte de anos, com ganhos, por exemplo, em serviços de manutenção, não somente no ato de compra, como normalmente ocorre no B2C.

Em aspectos gerais, Rocha et al. (2016) citam que as relações B2B possuem um número menor de compradores, volume elevado de compras, número elevado de pessoas envolvidas no processo, muitas influências sobre o processo, negociação realizada por profissionais na área e tendência a múltiplos contatos para o posterior fechamento. Além disso, os autores complementam que normalmente a demanda é inelástica, ou seja, pouco muda, porém em alguns mercados pode ser muito dependente do mercado consumidor final. Chamam a atenção também para os maiores riscos financeiros, visto o usual maior valor envolvido na operação, além dos políticos/sociais e os ambientais de ter sua marca atrelada ao de outra organização, podendo gerar danos de imagem perante o mercado.

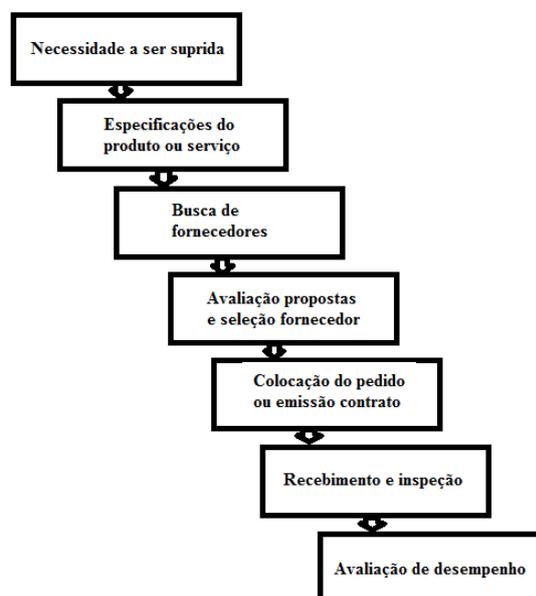
Figura 1 Atribuições das funções da central de compras



Fonte: Kotler e Pfoertsch (2008).

O processo de compra nas organizações depende de vários atores, eles podem ser enquadrados em funções, conforme a ilustração de Kotler e Pfoertsch (2008). Aqueles que detectam a necessidade de adquirir algo são os chamados iniciadores, o usuário aquele que efetivamente utilizará em seu trabalho o serviço, sendo os influenciadores os que possuem poder de orientar a decisão. Dando seguimento ao processo, existem então o comprador, com autoridade formal para selecionar o fornecedor e negociar os termos da proposta, os controladores, que gerem toda a informação da central de compras, os aprovadores, com poder para acatar ou não a compra, e o executor, a quem cabe a decisão final. Para os pesquisadores, nem todas as empresas ou em todos os processos é possível identificar estes personagens, mas quase sempre um deles exerce mais de uma função, sendo os trâmites muito parecidos independente do porte da organização.

Figura 2 Modelo de processos de compras



Fonte: Rocha et al. (2016).

Ao adquirir o bem ou serviço, necessariamente o comprador irá passar por algumas etapas, é que tratam Rocha et al. (2016), ao utilizar de passos, ao invés de focar nos atores envolvidos, como Kotler e Pfoertsch (2008). Eles chamam a atenção para que estas decisões podem demorar meses ou anos em alguns casos, como licitações públicas, por exemplo, assim como podem seguir uma lógica rápida, em caso de recompra de material ou serviço usual na organização. Os pesquisadores ainda descrevem que dependendo do valor total da compra, esta pode ser feita sem análise geral, como ao adquirir material de escritório, o que pode representar um valor pequeno demais para a organização utilizar do tempo do comprador para avaliar preços ou acompanhar o processo.

As mudanças de comportamento advindas das novas gerações já impactam os processos de compra B2B no mercado americano, conforme pesquisa publicada na Harvard Business Review por Almquist (2018). Segundo o estudo, mais da metade dos compradores são nativos digitais, termo utilizado para designar aqueles que conviveram boa parte da vida em contato com a tecnologia e utilizam destes meios para buscar informações sobre tudo, inclusive para adquirem produtos para as empresas onde atuam. O autor mostra que a maioria deles não gosta de receber ligações para oferecimento, por exemplo, além de que em reuniões de negócio, valorizam mais aspectos como sensação de confiança, empatia e conectividade, acima dos usuais preço e benefícios.

As organizações precisam entender os hábitos e como pensam os compradores, ainda mais com as novas gerações que estão assumindo estes postos, é o que afirma Almquist (2018). No mercado americano, o autor cita que 80% das novas gerações de adquirentes levam em conta aspectos como esforços empresariais quanto ao meio ambiente, impactos sociais e filantrópicos, algo impensável há uma década. O pesquisador alerta que a primeira impressão está valendo cada vez mais nos mercados B2B, vindo este primeiro olhar através de pesquisas em *websites*, fóruns de discussão, textos rápidos de estudo de caso e revisões de usuários sobre o produto, tudo através do acesso pela rede.

2.2.2 Terceirização

No sistema capitalista, o terceiro está sempre presente, preconiza Viana (2017), ele é o próprio empresário que se coloca entre quem produz, que é o trabalhador, e quem compra, o consumidor, caso contrário o trabalhador teria que produzir com seus próprios meios o que gostaria de consumir. O autor lembra que desde a Grécia antiga, muitos donos de minas alugavam escravos para trabalhos nestas, em que hoje é comum várias empresas não

produzirem ou comercializarem nada, a não ser o serviço dos próprios trabalhadores. Segundo ele, esse modo de trabalho se acelerou com o crescimento da indústria automobilística americana do pós-guerra, em que estas já não davam conta que montantes de produção e de trabalhadores tão elevados, tendo que repassar parte disso a outras organizações, vindo este movimento a se provar benéfico.

Entende-se por terceirização (*outsourcing*) a transferência de recursos técnicos e humanos, podendo ser parcial, sendo o BPO (*Business Process Outsourcing*) a terceirização completa de um processo operacional, para Torres e Torres (2016), incluindo a operação, os recursos técnicos, sistemas, pessoal, *hardware* e a gestão, tendo abrangência e impacto maiores. Dentro ainda dos conceitos, Viana (2017) divide o termo em duas classificações, a interna e a externa, a primeira traz trabalhadores externos para dentro, em que a segunda não só afasta empregados de si como todo o ciclo produtivo. O autor complementa que a interna divide a força produtiva, em ligados à terceira ou não, enquanto a externa fragmenta as empresas em múltiplas parceiras, espalhando os colaboradores.

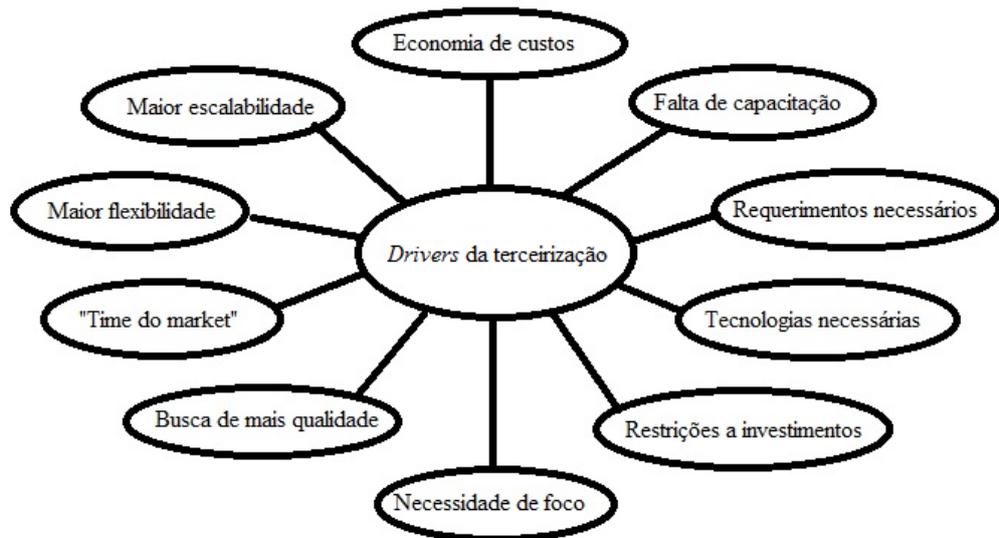
A propriedade é trocada pela posse, quando nossa esposa vai a uma festa, aluga um vestido, quando viajamos a outra cidade, alugamos bicicletas públicas, preconiza Viana (2017), do mesmo modo, para ele, em grau crescente, as empresas utilizam coisas alheias. Para este, a organização quer se apresentar magra, ágil, leve, livre, reproduzindo o estereótipo atual de corpo feminino ideal, reagindo facilmente às variações do mercado, estando sempre pronta para o novo. Torres e Torres (2016) vão de encontro, adicionando que as tecnologias, em todos os ramos de negócios, estão se transformando continuamente, e a demanda por serviços superiores está aumentando.

Com o objetivo de prover atendimento rápido e de qualidade, a terceirização é capaz de trazer ao mercado aspectos até antes impensáveis, como o serviço ofertado pela empresa americana Directy's, conforme reportagem da Bloomberg Businessweek (2018). Esta traz que ao verificar que muitas das dúvidas de clientes de grandes empresas eram sanadas através de fóruns da internet, a empresa montou um *software* que terceiriza o atendimento aos clientes para os próprios clientes, o que pareceu confuso em um primeiro momento. Ao começar os testes com oferecimento de retornos financeiros a aqueles que estivessem dispostos a retornar indagações, a matéria cita que o programa se mostrou viável.

Os custos com suporte aos consumidores na nova plataforma citada por Bloomberg Businessweek (2018) reduziram-se para menos da metade, os índices de satisfação aumentaram 50%, demonstrando como a terceirização pode trazer benefícios para ambas as partes envolvidas, empresa e clientes, retirando da contratante um peso que só iria atrapalhar tanto ela

quanto os consumidores. A matéria cita que existem usuários prestadores de serviços da Directy's que chegam a receber USD 2.000,00 por semana, em que a média deles ganha ao menos USD 200,00 por semana, não sendo para estes uma atividade principal e sim complementar. A organização já possui como clientes empresas como a Samsung, LinkedIn e Pinterest.

Figura 3 - Drivers da Terceirização



Fonte: Torres e Torres (2016).

Os motivos ou *drivers* que levam as organizações a considerarem as terceirizações como alternativa, são bem explicitadas na figura 3, em que Sople (2009), destaca como maior dos benefícios, a liberdade dada à contratante para que se dedique ao seu negócio principal, chamado de *core business*. Ele ainda adiciona que como o trabalho é dado a quem é especialista na área, o resultado é alta produtividade, eficiência sistêmica e redução de custos. Sople (2009) então converge com Torres e Torres, (2016), estes últimos dando maior foco às tecnologias necessárias, citando a contratação de serviços de tecnologia da informação (TI), que otimizam soluções para empresas de mesmos setores, aumentando o preço caso haja demanda por personalização.

Adequação à demanda, tornando a organização mais preparada para contingências, possibilidade de redução de ativos imobilizados, redução de problemas trabalhistas, redução de limitações internas de produção e operação, são elencadas por Torres e Torres (2016) consequências dos processos de terceirização advindos dos *drivers* que citam. Sople (2009) cita que uma ligação efetiva e eficiente entre as partes, sempre dois acabam pensando melhor que um, deixando claro que é muito mais simples para uma organização deixar de trabalhar com

um parceiro do que demitir um departamento inteiro, deixando as rusgas e problemas para a outra empresa.

A eliminação da comunicação direta entre empresa e cliente pode ser um fator de problemas para a organização, segundo Sople (2009), citando algumas das desvantagens da passagem da responsabilidade quanto a processos a terceiros. Ele ainda trata de que há o perigo da confidencialidade de dados, chamando a atenção para a perda de informações caso haja um rompimento de contrato entre as partes. O autor cita as possíveis distorções como normais em todo relacionamento da organização com outra externa, como ocorre com clientes, por exemplo, havendo o risco de atrasos nos prazos, distorções de cultura empresarial, falta de transparência e lealdade na renovação de acordos, entre outros.

Na presunção de possíveis atritos entre contratante e contratado, Torres e Torres (2016) descrevem que pode haver perda de flexibilização, como por exemplo em uma customização negociada com um cliente, nem sempre sendo aceita pela empresa parceira. Eles ainda mencionam a inevitável dependência, como no aspecto de custos, perdendo a contratante a noção dos reais valores necessários para a produção, tendo de por vezes aceitar aditivos sem dados para poder questioná-los. Há ainda a tendência de que não sejam informadas as causas de falhas, o que, conforme os autores, dificulta a responsabilização do provedor em perdas para o contratante, deteriorando a gestão e transparência.

Aspectos ligados aos recursos humanos são aqueles que mais geram preocupação para Viana (2017), visto que para o pesquisador, na busca da eficiência de custos para a maximização dos ganhos, cumprindo com os valores estabelecidos em contrato, há a tendência da deterioração das relações de trabalho da empresa contratada para com seus colaboradores. Para ele, as pressões citadas levam a uma alta incidência de demissões e consequentes contratações de funcionários, o chamado *turnover*, aspecto que não interessa ao contratante, já que há o risco eminente da perda de qualidade com a rápida inserção dos iniciantes sem o treinamento adequado. Para Viana, sem o devido acompanhamento da contratante, as condições de segurança também podem ser afetadas, levando ao descumprimento da legislação pertinente.

Danos à imagem de ambas as partes podem ocorrer com o não cumprimento de condições dignas de trabalho, cita Viana (2017), relatando casos de grandes marcas internacionais que tiveram de dar explicações à opinião pública sobre, podendo estes danos serem custosos para serem remediados ou até irreversíveis. A cultura interna também pode ser prejudicada, com a alocação interna de trabalhadores sem vínculos empregatícios diretos, já que segundo o pesquisador, estes podem sofrer de certos preconceitos por parte dos demais, por

aceitarem salários mais baixos, condições que os demais não concordam ou por não aderirem a reivindicações dos demais.

2.2.2.1 Fatores-chave no Sucesso da Terceirização

Para que a parceria de negócio entre as partes ocorra com sucesso, autores citam alguns pontos a serem relevados, havendo maior ou menor detalhamento conforme o pesquisador consultado:

Quadro 1 Fatores-chave no sucesso da terceirização

Sople (2009)	Torres e Torres (2016)	Lacity e Willcocks (2015)
Relação entre equipes	Manter o controle estratégico	Nomeie um ótimo par de líderes
Estipular objetivos alcançáveis e quantitativos	Postura colaborativa	Foque nos benefícios estratégicos e de negócio acima daqueles de eficiência de custos
Incentivos e penalidades	Reduzir riscos	Guie uma transição robusta, transformacional e melhore as habilidades de gestão
Revisões periódicas	Contingências	Incentive a aproximação da parceria aos conceitos de governança corporativa
Exerça a comunicação para romper barreiras culturais	Responsabilidades definidas	Alinhe a empresa parceira, seus processos e sua equipe
	Gestão interna e apoio	Resolva assuntos em conjuntos e conflitos de forma leal
	Foco	Use a tecnologia como um facilitador e acelerador do desempenho
	Suporte do provedor	Implante a análise de dados do negócio
	Controle	Priorize e incentive a inovação
	Segurança	

Fontes: Sople (2009), Torres e Torres (2016), Lacity e Willcocks (2015).

Os preceitos apresentados pelos autores em suma visam o estabelecimento de pontos a serem gerenciados perante a relação entre as partes envolvidas na terceirização. Há consonância entre estes na necessidade do controle estratégico e na construção de uma postura colaborativa e aberta ao diálogo para a resolução de problemas, em que as demais orientações divergem em sua nomenclatura, porém muitas delas visam o cuidado com aspectos parecidos. Evidencia-se a atenção com aspectos gerenciais com vistas à supervisão de aspectos práticos do acordo, conforme princípios de controle e segurança, inclusive com a sugestão do apoio para que o terceiro venha a adotar práticas de governança corporativa, visando, conforme Lacity e Willcocks (2015), a transparência por ambas as partes envolvidas.

Dentre as orientações citadas, Torres e Torres (2016) apontam o estabelecimento de responsabilidades definidas, que Sople (2009) apresenta em parte como a indicação de incentivos e penalidades, além da definição de objetivos alcançáveis e quantitativos, visando para o autor, a proteção dos envolvidos para o planejamento nos horizontes de médio e longo prazos. Torres e Torres (2016) mencionam ainda a necessidade de cuidado com aspectos inesperados, com estabelecimento de orientações de contingência, o que os demais pesquisadores não tratam, dando Lacity e Willcocks (2015) maior ênfase no uso da parceria como catalizadora de mudanças, trazendo para ambas fatores que possam reforçar os diferenciais competitivos, com o anseio pela inovação.

2.2.2.2 Terceirização no Contexto Brasileiro

Os trabalhadores atuantes no regime de trabalho terceirizado no Brasil somavam quase 20% do total no ano de 2015, algo em torno de 10 milhões de pessoas, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios do IBGE (2015). Estes números são próximos daqueles divulgados pelo DIEESE (2017) conforme base de dados do Ministério do Trabalho do ano de 2014, realizando seleção pelo CNAE das atividades econômicas tipicamente terceirizadas. As informações levavam em consideração as características do embasamento legal para as atividades naqueles anos, assim como uma interpretação do que seriam serviços terceirizados, conforme significado amplo do termo.

Em texto promulgado no começo do ano de 2017, na esteira da aprovação da chamada reforma trabalhista, o governo brasileiro alterou regras trabalhistas vigentes, segundo a Revista Exame (2018), visando a melhoria do ambiente de negócios, para que este venha a ser mais dinâmico e realizar mais contratações. A então legislação vigente quanto as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros, a Lei nº 6.019 de 03 de janeiro de 1974, teve seu texto alterado pela Lei nº 13.429 de 31 de março de 2017. O novo texto, conforme reportagem, ainda gera calorosos debates quanto a retirada de direitos dos trabalhadores, em que seguidos estudos trazem pareceres a favor e contra a medida, vista pelo governo como necessária para desburocratizar parte da economia.

Na sequência da aprovação da chamada Lei das terceirizações, várias foram as ações de inconstitucionalidade impetradas, em que uma delas, a que levantava dúvidas quanto a legalidade da terceirização em todas as atividades empresariais, foi julgada. De acordo com reportagem veiculada pelo Supremo Tribunal Federal (2018), o plenário julgou lícita a Lei, com sete votos a favor e quatro contra. A matéria cita a sentença proferida pela Presidente do Tribunal, a ministra Cármen Lúcia, que destaca que o tema não viola a dignidade nem vem a

precarizar o trabalho, ressaltando que se isso ocorrer o Poder Judiciário deverá atuar. Ela ainda chama a atenção para o fato de que se a proibição da terceirização por si só já garantisse o pleno emprego, o país não estaria na situação atual de desemprego elevado.

Dentre as mudanças, a Lei promulgada em diário oficial conforme Presidência da República (2017), estão então a permissão da terceirização das atividades-fim pelas organizações, aumento da permissão de contratos temporários para 180 dias com possibilidade de extensão para mais 90 dias e a responsabilização de cobrança judicial das obrigações trabalhistas junto a empresa contratante somente após esgotadas as tentativas de cobrar da contratada. A Lei também obriga que as organizações tenham um capital social mínimo conforme a quantidade de funcionários, para que assim possam ser credenciadas à contratação. Diante de pressões pós-aprovação, novas regras foram adicionadas, como uma quarentena para a contratação de empresa em que atue um funcionário que foi da contratante nos últimos 18 meses, evitando que forcem seus trabalhadores a se tornarem pessoas jurídicas para ficarem isentas das obrigações trabalhistas.

Os resultados das medidas aprovadas são matéria de discussão entre pesquisadores, sindicalistas e economistas em geral, havendo a promessa do governo federal de que as reformas devem criar 6 milhões de empregos nos próximos 10 anos, segundo matéria da Revista Exame (2018). As pesquisas realizadas quanto aos resultados positivos ou negativos ainda são recentes, mas críticos apontam a piora dos dados no país. Conforme artigo publicado na Fecomércio (2018) de autoria de José Pastore, estudioso do tema, números preliminares sugerem o agravamento do cenário, com elevação no número de empregados informais e de trabalhadores que atuam por conta própria. Há de se relevar a fraca recuperação da economia em geral no momento das pesquisas.

Pesquisas realizadas visando debater as reformas, trazem dados de anos anteriores que apontam a deterioração de direitos nas atividades terceirizadas, gerando preocupação de que o quadro possa piorar com a aprovação das medidas. Em publicação do IPEA (2018) com artigos de vários pesquisadores, um deles afirma que, no Brasil, uma das maneiras centrais do capital repor suas taxas de lucro é o aumento da exploração das forças de trabalho, usando como ferramenta, segundo este estudo, a terceirização. Este cita que em sua maioria não há o repasse de serviços ao contratado, mas sim somente o repasse da contratação do trabalhador a outro, passando a responsabilidade.

Tratados internacionais no âmbito dos direitos humanos e regras da Organização Internacional do Trabalho (OIT), apontam que a alteração da legislação vigente viola as normas internacionais de proteção ao trabalho ratificadas pelo Brasil, conforme assegura Porto (2017),

Procuradora do Ministério Público do Trabalho (MPT). A autora defende assim que o órgão não permita que sejam conferidos ao trabalhador terceirizados, remuneração e benefícios inferiores àqueles assegurados a empregados da contratante, julgando ser importante a fiscalização para coibir ações neste sentido. A teoria defendida pela autora vai de encontro com a pesquisa de Campos (2018), que após pesquisa em dados do Ministério do Trabalho, apontou a diferença de mais de 10% entre salários de trabalhadores do mesmo setor, entre a empresa contratada e a contratante.

No conjunto de 15 ocupações estudadas, dados do IPEA (2018) afirmam que se reduz em quase 2 vezes a chance da ocorrência de acidentes para aqueles contratados por empresas terceirizadas, mesma conclusão a que chegou Belchior (2018) em outro estudo relativo ao tema, o que surpreendeu os pesquisadores, que esperavam encontrar um resultado contrário. Uma hipótese para isso, segundo a publicação do IPEA (2018), é a que devido a uma menor qualidade dessas ocupações, compreendida em termos de permanência dos assalariados em seus vínculos, estes encontrariam dificuldades para se afastarem, optando por permanecerem para que sua permanência na ocupação esteja garantida.

Trabalhadores mais experientes e que atuam em empresas de menor porte, possuem maior propensão de acidentes mais graves, além de que apesar dos índices de acidentes com trabalhadores terceirizados são menores que os dos demais, estes, quando ocorrem, são mais graves, são os resultados que Belchior (2018) apresenta. Estas inferências vão de encontro a aquelas trazidas pelo estudo do IPEA (2018), pois demonstram que os vínculos terceirizados tendem gerar consequências mais graves para a saúde do trabalhador em caso de incidentes. Estas situações podem vir a deixá-lo impossibilitado para a função para o restante de sua vida, onerando a Previdência Social e por consequência todos os cidadãos pela necessidade de pagamento de benefício, demonstrando os possíveis custos para a sociedade através desta modalidade de trabalho.

2.2.2.3 Gestão Compartilhada

Parcerias formadas entre governo e sociedade civil, as público-privadas ou outras são aquelas que normalmente são levadas a mente quando se trata da gestão compartilhada, segundo Soares (2014), termo muito atrelado à administração em conjunto de entes públicos, visando o gerenciamento participativo. Para o autor, este tipo de gestão vai muito além, sendo uma excelente estratégia para alavancar a marca e o resultados de empresas privadas de todos os setores. Ele explica que o objetivo é injetar conhecimento no negócio, trazendo pessoas qualificadas que possam unir conhecimento e experiência na direção do empreendimento, propondo-se a divisão do gerenciamento da empresa com toda a equipe.

Na metodologia trazida por Soares (2014), a organização passará por 3 fases, sendo as de alinhamento, manutenção e avançada. Para ele, a primeira visa a construção de um diagnóstico, a definição do plano de trabalho, a elaboração do planejamento estratégico e a gestão das operações. Ainda segundo o pesquisador, nas etapas de manutenção e avançada, a empresa passará a executar o que foi planejado, em que a leitura dos resultados mostrará se as decisões foram acertadas, culminando na última etapa, em que é realizada a análise quanto a expansão dos negócios ou sua diversificação. Dentre as fases, o autor cita que o consultor irá executar a tarefa em conjunto com o colaborador, visando a prática, tendo estes profissionais o papel de conselheiros, com a intervenção diminuindo conforme o andamento do trabalho.

A forma de trabalho da gestão compartilhada trazida por Soares (2014) para a execução na iniciativa privada se assemelha muito a preceitos de consultoria conhecidos no mercado, em que a literatura existente se refere ao termo quando da atuação na esfera pública. A metodologia defendida pelo autor então distingue-se da atuação de empresas existentes que utilizam do termo, se assemelhando o negócio destas com a terceirização, conforme reportagens da Revista Exame (2017) e da Folha de São Paulo (2013). Estas destacam que a contratante envia documentos, como contas a pagar e notas fiscais emitidas, para a contratada, que classifica as informações e cria relatórios.

A centralização e processamento de informações, sendo uma atividade de suporte à empresa, transferindo processos que apresentam grande volume transacional e que não contribuem significativamente ou diretamente para a geração de valor, são preceitos para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), conforme Frederico (2014). A terceirização de setor financeiro se assemelha muito ao CSC, implantando em grandes organizações, conforme reportagem da Revista Exame (2017), pois oportuniza o gerenciamento das rotinas administrativo-financeiras, análise de desempenho, integração tecnológica de gestão e a implementação de sistemas de controle gerencial.

Os ganhos com a implementação de uma gestão financeira profissional são vários, conforme reportagens da Revista Exame (2017) e Folha de São Paulo (2013), como a organização do fluxo de pagamentos, previsibilidade no fluxo de caixa, análise frequente do desempenho de negócios, entre outros. A utilização do termo gestão compartilhada pelas empresas existentes no ramo da terceirização de gestão financeira e administrativa, conforme análise das reportagens, trata-se então de uma forma de chamar a sua metodologia de trabalho. Esta forma de atuação não se assemelha ao que os autores da área, como Soares (2014), preconizam sobre o termo, visando, estas organizações que utilizam da expressão, transpassar uma imagem de integração de forças para a melhoria da gestão da contratante.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

A fim de auxiliar com a organização de fatores a serem pensados antes da colocação das ideias em prática, o plano de negócios é a ferramenta recomendada, mesmo com evidências em várias situações, de que é possível realizar um bom planejamento prévio à abertura sem a sua utilização, como nos casos dos famosos empresários do ramo da tecnologia, como Steve Jobs, Bill Gates, e outros. É assim que preconizam Hisrich, Shepherd e Peters (2014), ressaltando a importância do plano aos empreendedores, já que este os força a refletir sobre vários aspectos, já que alguns deles podem ser esquecidos, principalmente na construção de cenários e de medidas a serem tomadas, pensando nas consequências caso certos aspectos não ocorram como pretendido.

Quadro 2 - O processo empreendedor

Identificar e avaliar a oportunidade	Desenvolver o plano de negócios	Determinar e captar recursos	Gerenciar a empresa criada
Criação e abrangência da oportunidade	1 - Sumário Executivo	Recursos pessoais	Estilo de gestão
Valores percebidos e reais de oportunidade	2 - O conceito do negócio	Recursos de amigos e parentes	Fatores críticos de sucesso
Riscos e retornos de oportunidade	3 - Equipe de gestão	Angels	Identificar problemas atuais e potenciais
Oportunidade versus habilidade e metas pessoais	4 - Mercado e competidores	Capitalistas de risco	Implementar um sistema de controle
Situação dos competidores	5 - Marketing e vendas	Bancos	Profissionalizar a gestão
	6 - Estruturação e operação	Governos	Entrar em novos mercados
	7 - Análise estratégica	Incubadoras	
	8 - Plano financeiro		
	9 - Anexos		

Fonte: Hisrich (1998, apud Dornelas, 2012)

Sendo parte do chamado processo empreendedor, Hisrich (1998, apud Dornelas, 2012) demonstra a importância do plano dentro de um caminho a ser seguido, estando nos estágios iniciais, fazendo parte da metodologia de idealização do futuro empreendimento. Wildauer (2011) conceitua o documento como sendo a publicação em que o idealizador apresenta, em linguagem formal e objetiva, se seu produto e serviço poderá ter sucesso ou não na conjuntura econômica estudada, constituindo-se do processo de validação através de um planejamento detalhado, assemelhando-se a um “mapa do caminho”, conforme avaliam Hisrich, Shepherd e Peters (2014).

Mesmo com elementos estruturais diferentes conforme cada autor, Hisrich, Shepherd e Peters (2014) alertam que o plano de negócios deve ser escrito de forma que possa ser lido tanto por funcionários, como por investidores ou consultores, ou seja, pelo público em geral. Os pesquisadores também indicam que cada interessado irá ler para diferentes propósitos, em que o empreendedor terá de ter algo preparado aos diversos questionamentos. O documento pode dar sim maior enfoque a certos preceitos a fim de estar direcionado para certo público, conforme

cita Degen (2012), como em uma apresentação a investidores, visando ao mesmo tempo transmitir confiabilidade e atrair capital financeiro para o negócio.

Apesar do tempo por vezes extenso dispendido na constituição do plano, este, conforme aconselha Dornelas (2012), irá trazer vários benefícios ao empreendedor, necessitando o entendimento deste para conter a ansiedade com a abertura do negócio. Dentre as vantagens cita a facilidade para monitoramento e execução de ações corretivas, maior organização para a possível identificação de oportunidades e transparência para com os parceiros da empresa. Já Degen (2012) adiciona ainda a oportunidade de prévia exposição da publicação a pessoas experientes e de confiança, convencimento de si mesmo quanto a ideia e possibilidade de simulação do uso de diferentes estratégias competitivas.

Em matéria publicada na Harvard Business Review, Greene e Hopp (2017) realizaram pesquisas com *startups*, grupos de pessoas que procuram um modelo de negócio escalável, segundo eles um conceito muito perseguido no mercado pelo alto potencial de ganhos em curto espaço de tempo. Os resultados foram que mesmo para estes modelos de empreendimentos, as chances de viabilidade aumentam mais de 15% com a elaboração de um plano de negócios, além de que possuem quase 20% mais chances de conseguirem financiamento externo. Os autores então puderam concluir que para os empreendedores que querem levantar dinheiro com agentes externos e crescer rapidamente em seus mercados, a constituição do plano é altamente recomendada.

Na sequência da pesquisa anterior, Greene e Hopp (2018) buscaram saber em que momento o empreendedor deve escrever o seu plano de negócios, em matéria publicada na mesma revista. Ao contrário do que normalmente é realizado, eles concluíram é uma péssima ideia colocar a construção do plano como a primeira atividade, sendo crucial a elaboração em sincronia com o andamento de outras atividades-chave na constituição do negócio. Para os pesquisadores, o fator essencial para o sucesso é ser flexível e sensível às oportunidades, ressaltando que frequentemente o gestor visualiza durante a jornada que o seu cliente não é o ideal, ou que seu produto se encaixa melhor em outro mercado. Por estes motivos, os autores concluem que escrever o plano no começo acaba sendo como redigir uma fábula, desperdiçando tempo que poderia ser aproveitado avaliando oportunidades.

Os mais bem-sucedidos em seus negócios foram aqueles que escreveram seus planos entre 6 e 12 meses depois de decidir começar o empreendimento, conforme Greene e Hopp (2018). Visando ser o mais exato possível quanto ao momento, os autores detalham que o ponto certo é quando o gestor já está conversando com seus clientes, adequando o seu produto para deixá-lo pronto para o mercado, em que já estaria pensando em ações de marketing. Os

pesquisadores adicionam ainda que realizar o plano em consonância com as atividades citadas, aumenta as chances de viabilidade do negócio em quase 30%, sendo assim um alto índice, o que demonstra que realmente estes aspectos devem ser relevados.

O conteúdo de um plano de negócios varia conforme os públicos para o qual ele está voltado, porém alguns autores defendem formas gerais ou básicas deste documento, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Estruturas de Planos de Negócio

Dornelas (2012)	Degen (2012)	Hisrich, Peters e Shepherd (2014)	Wildauer (2011)	Hashimoto e Borges (2014)	Biagio e Batocchio (2012)
1 – Capa	1 - Sumário	1 - Página introdutória	1 - Sumário executivo	1 - Início do PN	1 - Capa
2 – Sumário	2 - Conceito do negócio	2 - Resumo executivo	2 - Análise de mercado	1.1 - Modelo de negócio	1.1 - Sumário Executivo
3 - Sumário Executivo	3 - Apresentação do negócio	3 - Análise do setor	3 - Planos de MKT	1.2 - Descrição da empresa	2 - Descrição da empresa
4 - O Negócio	4 - Equipe gerencial	4 - Descrição do empreendimento	4 - Plano operacional	1.3 - Estratégia de entrada/crescimento	3 - Planejamento estratégico
4.1 - Descrição do Negócio	5 - Análise do mercado	5 - Plano de produção	5 - Plano financeiro	1.4 - Descrição do produto/serviço	4 - Produtos e serviços
4.2 - Descrição dos Serviços	6 - Análise do processo	6 - Plano operacional	6 - Plano jurídico	2 - Estudo do ambiente	5 - Análise de mercado
4.3 – Mercado	7 - Organização do negócio	7 - Plano de MKT	7 - Cenários	3- Estratégias e projeções	6 - Plano de Marketing
4.4 – Localização	8 - Plano de MKT e vendas	8 - Plano organizacional	8 - Avaliação de viabilidade	4 - Operações e organização	7 - Plano Operacional
4.5 – Competidores	9 - Plano financeiro	9 - Avaliação de risco		5 - Organização e pessoas	8 - Plano Financeiro
4.6 - Equipe Gerencial	10 - Plano de crescimento	10 - Plano financeiro		6 - Plano Financeiro	
4.7 - Estrutura Funcional	11 - Anexos	11 - Apêndice		7- Finalização, sumário executivo	
5 - Dados Financeiros	11.1 - Projeções financeiras				
6 – Anexos	11.2 - Pesquisas de mercado				
	11.3 - Plano operacional do negócio				

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012); Degen (2012); Hisrich, Peters e Shepherd (2014); Wildauer (2011); Hashimoto e Borges (2014); Biagio e Batocchio (2012).

Com descrições e sequenciais diferentes, é possível verificar que os autores citados no quadro 3 convergem na necessidade de consideração de alguns tópicos, como a descrição do negócio, análise de mercado, elaboração de estratégias e cenários, planos operacionais, de marketing e financeiros. Dornelas (2012), por exemplo, elenca a devida preocupação com as equipes gerenciais e funcionais, estes assuntos que Wildauer (2011) cita como atrelados ao plano operacional, enquanto Hashimoto e Borges (2014) dedicam um tópico somente para análise da organização e das pessoas que nela irão atuar. O sequencial acaba por ser distinto entre os autores, porém a atenção com os assuntos principais é convergente entre eles.

Nenhum plano elaborado ficará idêntico se realizado em outro período, destacam Hashimoto e Borges (2014), demonstrando que aspectos de análises de mercado mudam dependendo do horizonte de tempo em que o documento foi elaborado, mesmo que cenários tenham sido construídos. Os autores acrescentam que a mudança nas previsões altera questões voltadas ao marketing, por exemplo, impactando invariavelmente nas perspectivas financeiras, estas condicionantes para a viabilidade do empreendimento. As afirmações dos pesquisadores vão de encontro com as de Greene e Hopp (2018), que defendem a elaboração em conjunto com o estabelecimento do negócio.

Visando a elaboração, a fundamentação teórica quanto a plano de negócios aborda tópicos principais citados pelos autores no quadro 3, revisando aspectos que estarão contidos no trabalho elaborado.

2.3.1 Conteúdo de um Plano de Negócios

2.3.1.1 Sumário Executivo

O primeiro dos conteúdos a serem lidos pelos interessados no novo negócio, o sumário executivo é, como a própria denominação caracteriza, um resumo geral e rápido do que será apresentado na sequência, afirma Dornelas (2012). Este apresenta o tópico como o mais importante, visando preparar e atrair o leitor para que tenha mais atenção e interesse nos demais temas, preconizando que deve se conter em no máximo duas páginas. O autor, assim como Biagio e Batocchio (2012), lembram que de maneira geral, quando for elaborar o tópico, o empreendedor deve ter em mente que devem ser respondidas questões como as da ferramenta 5W+2H (*Who, What, Why, When, Where, How, How much*), esta que elenca as perguntas sobre quem irá realizar, o que, por que, quando, onde, como e quanto irá precisar para isso.

Para descrever aspectos relacionados a empresa, tratando de sua história, como foi concebida, sua razão social e seu nome fantasia, seu endereço, os termos de abertura, seguros contratados para os ativos, especificações legais e contábeis, Wildauer (2011) cita que é necessário um tópico somente para tratar destas questões quanto a organização. Ainda nessa

descrição, Degen (2012) cita que é preciso detalhar a equipe gerencial, principalmente os futuros sócios, em aspectos como experiência no ramo, onde e em que se formaram, quais as motivações, sucessos e fracassos em outros projetos. Para evidenciar quem serão os responsáveis por determinadas áreas, o autor menciona a inclusão de um organograma, a fim de não deixar dúvidas quanto as obrigações de cada um.

Mesmo com o maior detalhamento posterior, é necessário que estejam presentes a missão, razão de ser da organização, a visão, o que ela pretende ser e proporcionar, e os valores, guia de conduta com os princípios éticos que ela preza, além de um resumo das estratégias para alcançar o que ela pretende, conforme Hashimoto e Borges (2014). Citando maneiras de ligar a missão com o meio ambiente em que está inserida, Wildauer (2011) indica que estas estratégias devem ser apresentadas de forma clara, simples e direta, não deixando dúvidas ao investidor, em que Hashimoto e Borges (2014) também mencionam o detalhamento dos parceiros estratégicos.

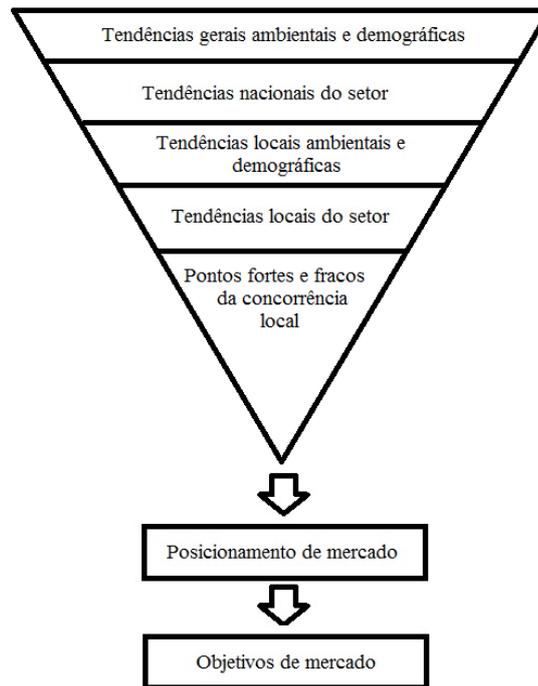
Descrever detalhadamente as características e os benefícios do produto ou serviço, em que a primeira se atenha mais a aspectos físicos, sendo a segunda ligada as funcionalidades que venham a satisfazer as necessidades de clientes, expõe Hashimoto e Borges (2014) ainda tratando sobre conteúdos do sumário executivo. Com abordagem mais resumida, Dornelas (2012) preconiza a alusão ao ciclo de vida, tecnologias envolvidas, mercados-alvo, potenciais competidores, também garantias quanto aos direitos à propriedade envolvidos, tudo para dar noções gerais de como a organização atua ou espera atuar.

Complementando o capítulo, Degen (2012) indica que os principais pontos dos planos operacionais, marketing e financeiro, também dos possíveis anexos, devem ser apontados, atendo-se à brevidade e a real importância das informações para o leitor, conforme apresentado por Dornelas (2012).

2.3.1.2 Análise de Mercado

Dentre as seções do plano, Dornelas (2012) cita a análise de mercado é a primeira a ser elaborada, justificando a relevância porque, para ele, todas as demais dependerão desta, ainda apontada pelo autor como a mais difícil. A análise diz respeito ao conhecimento da empresa sobre o seu ambiente e suas inter-relações com ele, avaliando onde seu produto ou serviço está inserido, realizando levantamentos sobre concorrentes, fornecedores e sobretudo dos clientes, conforme Hashimoto e Borges (2014). Estes citam a necessidade de abrangência da pesquisa, onde é necessário o levantamento do histórico do setor, podendo ser pertinente conhecer o mesmo aspecto referente aos clientes.

Figura 4 - Abordagem de pirâmide invertida para reunir informações



Fonte: Adaptado de Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio, principalmente oportunidades e ameaças, de ordens demográfica, econômica, tecnológica, política, jurídica, social e cultural é o que aponta Dornelas (2012), realizando o levantamento de informações de forma geral até mais específica, em consonância com a figura 4. É preciso que sejam demonstrados os fatores que influenciam as projeções de crescimento do setor, conhecer os motivos de estar se mostrando promissor, sendo que para isso, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) mencionam que devem ser consultados dados de associações empresariais, órgãos de governo, universidades, revistas, entre outros.

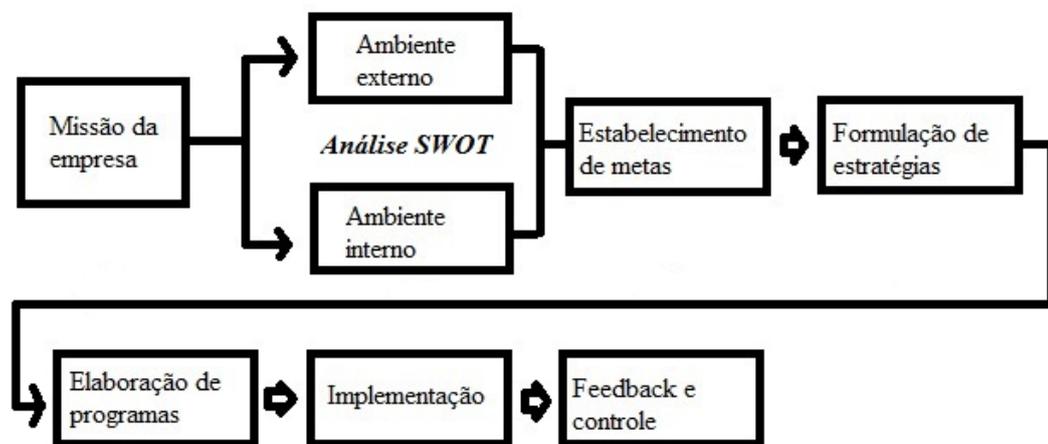
Para conhecer melhor os potenciais clientes, como nas relações B2B, é necessário saber onde a maioria das empresas estão localizadas, quais produtos comercializam, quais seus pressupostos no estabelecimento de fornecedores, conforme Dornelas (2012). Na análise quanto a concorrência, Wildauer (2011) cita que devem ser considerados também os indiretos, fatores de tecnologia ou outros que possam influenciar na disputa pelo cliente. Este cita a atenção quanto a vários aspectos praticados pelos opositores, como preço, qualidade, métodos e capacidade de produção e distribuição, métodos gerenciais, quadro de pessoal, entre outros, visando elencar pontos fortes e fracos, em que preconiza a posterior utilização dos dados em ferramentas de análise.

2.3.1.3 Estratégias e Cenários

Uma análise estratégica de uma empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual do seu negócio e as melhores alternativas para atingir os objetivos estipulados, é o que descreve Dornelas (2012). Referente a abordagem estratégica no plano de negócios, Hashimoto e Borges (2014) alertam que não se trata de um planejamento estratégico, em que o plano apenas envolve o escopo do negócio, em que deve ser elaborada uma estratégia específica para este apenas, justificando os motivos da não abordagem total de um planejamento junto ao documento.

Para a construção de estratégias, Biagio e Batocchio (2012) preconizam a necessidade da consolidação da visão e missão da organização, sendo ponto inicial, não havendo como realizar as demais análises, estes cujos conceitos já foram elucidados através de conforme Hashimoto e Borges (2014) na apresentação do sumário executivo. Kotler e Keller (2012) demonstram o processo de planejamento de uma unidade de negócios, conforme abaixo:

Figura 5 - Processo de planejamento de estratégico de unidades de negócios



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).

A matriz SWOT consiste em um método de avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, chamada assim pelos nomenclatura dos mesmos termos em inglês, sendo *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, envolvendo o monitoramento dos ambientes externo e interno, é o que afirma Wildauer (2011). Esta é uma ferramenta que deve ser revisada constantemente visando antever a organização para medidas para corrigir ou aproveitar situações, menciona o autor, indicando que devem ser preenchidos os quadrantes conforme a intersecção das colunas e linhas.

Quadro 4 - Matriz SWOT

		Ambiente Externo	
		Fatores positivos	Fatores negativos
Ambiente Interno	Pontos positivos	<u>Forças</u> <i>Desenvolvimento</i>	<u>Fraquezas</u> <i>Manutenção</i>
	Pontos negativos	<u>Oportunidades</u> <i>Crescimento</i>	<u>Ameaças</u> <i>Sobrevivência</i>

Fonte: Adaptado de Wildauer (2011).

Combinar forças e oportunidades de melhoria, minimizar as fraquezas e ameaças, converter as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades, caracterizam os objetivos da matriz, conforme Wildauer (2011). Ele cita ainda que podem ser atribuídos pesos a cada uma das variáveis dentro dos quadrantes, que somadas na intersecção entre elas irão atribuir totais, facilitando a análise quanto a que quadrante o negócio está voltado no momento, conforme exposto abaixo:

Quadro 5- Matriz SWOT com uso de pontuações

SWOT		Ambiente Interno							
		Importância	Pontos Fortes		TOTAL	Pontos Fracos		TOTAL	
			Aspecto 1	Aspecto 2		Aspecto 3	Aspecto 4		
Ambiente Externo	Importância		3	1	4	3	5	8	
	Oportunidades	Aspecto 1	1	4	2	6	4	6	10
		Aspecto 2	1	4	2	6	4	6	10
	TOTAL		2	8	4	24	8	12	40
	Ameaças	Aspecto 3	3	6	4	10	6	8	14
		Aspecto 4	5	8	6	14	8	10	18
TOTAL		8	14	10	48	14	18	64	

Fonte: Adaptado de Wildauer (2011) e criado pelo autor.

Com os resultados numéricos apontando o quadrante de maior destaque, é possível então que a organização monte cenários. Para Wildauer (2011), caso os dados apontem ameaças, as estratégias devem estar voltadas para a sobrevivência, reduzindo-se custos ou até liquidando o produto. Sinalizando-se que as forças estão em destaque, há a possibilidade de diversificação de produtos e entrada em outros mercados, aproveitando o potencial que a organização possui para que tenha lucros através de outros investimentos. Dornelas (2012) ainda enfatiza a

necessidade de que o empreendedor se atente aos fatos no momento do preenchimento da SWOT, revisando os aspectos colocados após os resultados, ressaltando que a ferramenta pode antever problemas futuros ao negócio.

Um objetivo pode ter várias metas específicas, que, em conjunto, cumprem o objetivo estipulado, segundo Dornelas (2012), citando que estes são anseios de ordem macro, aqueles que a empresa define de forma a cumprir a sua missão, em busca de sua visão. O autor menciona ainda que os objetivos são formados por palavras e frases, enquanto as metas são ações específicas mensuráveis que constituem os passos, atrelados a números e resultados a se obter. Kotler e Keller (2012) contradizem o autor, afirmando que os objetivos, sempre que possível, também devem ser estabelecidos quantitativamente, apontando que estes devem ser consistentes e organizados de forma hierárquica, do mais para o menos importante.

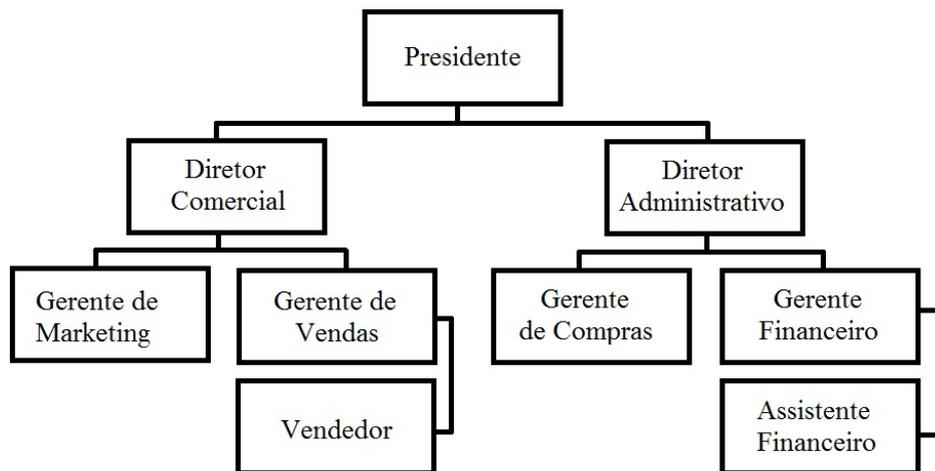
Na definição das estratégias, a empresa irá indicar como irá alcançar os objetivos, sendo que podem ser de vários tipos, como de ataque, defesa, desenvolvimento, entre outras, conforme Dornelas (2012). Diante da elaboração dos programas, tanto Dornelas (2012) quanto Kotler e Keller (2012) destacam a necessidade de controle e *feedback*, voltando a cada uma das etapas do processo de elaboração de estratégias para revisão, visto a importância do direcionamento do negócio para o seu seguimento no mercado.

2.3.1.4 Plano Operacional

A descrição da operação diária da empresa, desde a forma como a administração gerencia o negócio até como os produtos ou serviços são executados, definindo o perfil almejado para os cargos, bem como o relacionamento entre as funções dentro da organização, são para Biagio e Batocchio (2012) os pontos principais de um plano operacional. Já Wildauer (2011) conceitua que o plano é a descrição das operações necessárias à execução dos negócios, no qual devem ser fornecidas informações importantes sobre restrições, premissas e requisitos necessários à correta implementação e favorável execução dos processos operacionais, evitando atropelos na efetivação do negócio.

Dentro dos arranjos organizacionais, Biagio e Batocchio (2012) mencionam o estabelecimento da estrutura funcional, com a devida alocação dos colaboradores em seus cargos, com as atividades enquadradas dentro da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Os autores preconizam que deve haver a delimitação da função de cada um dentro de um organograma, com linhas e quadrantes demonstrando a hierarquia e a ligação entre ocupações, bem como exemplo:

Figura 6 - Exemplo de Organograma



Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2012).

A definição do fluxo operacional, bem como o estudo da capacidade máxima de produção, determinando qual a vantagem competitiva a ser buscada nas operações, se em qualidade, rapidez, flexibilidade, custos ou inovação são citados por Hashimoto e Borges (2014) como aspectos iniciais no plano. Há então a necessidade de convergência dos aspectos funcionais estabelecidos com o próprio fluxo operacional, em que as atividades a serem desempenhadas pelos cargos estejam de acordo com os processos que serão realizados, conforme Wildauer (2011), para isso cita a utilização da simbologia dos fluxogramas para facilitar a elucidação das operações:

Quadro 6 - Simbologia de um Fluxograma

<i>Forma</i>	<i>Significado</i>	<i>Forma</i>	<i>Significado</i>
	Início ou fim		Documento
	Decisão		Preparação
	Processo		Fluxo do processo

Fonte: Adaptado de Wildauer (2011).

A organização do negócio é essencialmente como o trabalho é dividido em operações rotineiras, afirma Degen (2012), o que é facilitado com a utilização dos fluxogramas preconizados por Wildauer (2011). Este último ainda comenta que com a descrição dos processos, é possível verificar gargalos, lembrando a importância da estrutura física para racionalizar e otimizar as rotinas. Já Degen (2012) alerta para a necessidade que o arranjo físico promova o bem-estar dos colaboradores, assim como seja um local adequado para o acesso dos clientes, com estrutura para suportar o crescimento da empresa, assim como possíveis alterações nos processos realizados.

Os insumos necessários naquilo que a empresa se propõe a entregar aos clientes, assim como os respectivos parceiros e fornecedores, são pontos que também devem estar contidos no âmbito operacional, principalmente no tange ao acesso a estes produtos e serviços, preconizam Biagio e Batocchio (2012), além das ferramentas para o oferecimento desse produto ao consumidor. Hashimoto e Borges (2014) sugerem atenção para a escolha do sistema de gestão, que, para eles, deve almejar estar em consonância com o utilizado por fornecedores e clientes, visto que estes aspectos podem facilitar o relacionamento entre eles, evitando o retrabalho com a inserção de dados em mais de uma etapa do processo operacional.

Ao realizar o recrutamento e a seleção dos colaboradores a formarem a equipe, a empresa deve ter já estabelecidos os critérios de qualificação e características de comportamento que visa nesses profissionais, mencionam Hashimoto e Borges (2014). Os autores recordam premissas da seleção, como a que se deve tomar cuidado para não contratar somente pessoas de mesmo perfil que o recrutador, em que seguindo na mesma linha, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) citam a construção de uma política de treinamento. Estes indicam que isso visa a elucidação do que se espera dos ingressantes para que a organização seja efetiva em sua missão, assim como esteja na direção da visão.

Os membros de uma organização exigirão compensações na forma de promoções, bônus, reconhecimento, entre outros, sendo responsabilidade do empreendedor responder por estes anseios, alegam Hisrich, Peters e Shepherd (2014), indo de encontro ao que Hashimoto e Borges (2014) também mencionam. Eles defendem a elaboração de um plano de carreira, visto que, segundo os autores, a organização tende a tratar de forma mais justa os seus empregados, assim como pode atrair aqueles que buscam transparência neste sentido. Dentro deste, Hashimoto e Borges (2014) apontam que também devem haver critérios pré-concebidos para avaliação de desempenho, em consonância com a lisura almejada.

Na busca pela melhor relação possível entre os colaboradores, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) destacam o cuidado com o clima organizacional, em que julgam ser peça

importante dentro do plano operacional, visto o impacto na produção da equipe. Para os autores, estes aspectos são preceitos da cultura organizacional pretendida, aquela que se almeja ter para a otimização do trabalho. Já Degen (2012), demonstra que a empresa deve buscar conhecer os aspectos motivacionais dos funcionários, mesmo que eles sejam intrínsecos a cada um, em que julga ser possível fomentar certos elementos na equipe, por exemplo, em caso de perda de rendimento geral.

2.3.1.5 Plano de Marketing

Contendo as informações que a empresa possui sobre o mercado, o plano de marketing, segundo Kotler e Keller (2012), documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida. Para os autores, ele funciona em dois níveis, o primeiro estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado, sendo este o chamado estratégico, em que o segundo especifica as táticas a serem usadas, tratando das características do produto, promoção, preço, canais de vendas, entre outros, tratando este como tático.

No que tange às seções de um plano de marketing, Wildauer (2011) preconiza que estas devem contemplar a análise ambiental, objetivos, as estratégias de marketing, o plano de ação e, por fim, as projeções de vendas e lucros. Já Kotler e Keller (2012) sugerem que aquele deve possuir um resumo executivo e sumário, também uma análise ambiental, a qual chamam de análise da situação, não citam os objetivos, porém concordam na colocação da estratégia de marketing, não separam um item para o plano de ação, e como última seção, também colocam as projeções financeiras, que contemplam os mesmos panoramas financeiros citados por Wildauer (2011).

O desenvolvimento do plano de marketing pode determinar a necessidade de informações mais precisas, aí a obrigatoriedade de uma pesquisa de marketing, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), em que há a coleta de dados com o objetivo de discernir quanto a quem comprará o produto ou serviço, qual a demanda, que preço deveria ser cobrado, qual é o canal de distribuição mais adequado e qual a estratégia de promoção mais eficiente para informar e atingir os possíveis clientes. Na mesma busca pela previsão quanto ao comportamento do consumidor, Kotler e Keller (2012) trazem as chamadas pesquisas de intenção dos compradores, muito usadas, segundo eles, para o mercado de bens duráveis, resultando em uma escala de probabilidade de compra.

O processo da pesquisa de marketing envolve, para Malhotra (2012), seis etapas sequenciais, que são a definição do problema, o desenvolvimento de uma abordagem, a formulação de concepção de pesquisa, o trabalho de campo ou coleta dos dados, a preparação e análise dos dados e por fim, a preparação e apresentação do relatório. Kotler e Keller (2012) também trazem seis etapas, porém aglutinam as duas primeiras etapas citadas por Malhotra em uma só, sendo a primeira, trazendo de forma aproximada as demais, diferenciando a última como sendo aquela de tomada de decisão. Já Hisrich, Peters e Shepherd (2014) contemplam a pesquisa somente em quatro etapas, como definição do propósito ou objetivos, coleta de dados de fontes secundárias, após junto a fontes primárias e por fim a análise e interpretação dos resultados.

O propósito ou problema da pesquisa a ser realizada, não deve ser definido de forma muito genérica, nem tanto limitada, descrevem Kotler e Keller (2012), em que Malhotra (2012) alerta que todo o tempo despendido pode ser desperdiçado se a questão for feita de forma errônea ou mal compreendida. Dentro das concepções básicas da pesquisa, Malhotra (2012) indica que se deve ter como base a sua classificação, se estará voltada descobrir ideias e informações, portanto exploratória, se irá descrever características ou funções do mercado, denominada descritiva, ou determinar relações de causa e efeito, chamada de causal, esta última designada como experimental por Kotler e Keller (2012).

Os instrumentos para a coleta de dados dependerão da classificação da pesquisa, em que há maior precisão conforme o enquadramento perante o problema, relata Malhotra (2012). No caso de busca por dados primários, aqueles que ainda não existem e que a pesquisa irá se ater, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) citam os métodos de observação, entrevistas ou grupos de foco. Ao decidir pela utilização de questionários, pode-se optar por perguntas dicotômicas, com apenas duas respostas a serem selecionadas, de escala Likert, indicando o grau de concordância ou discordância, no caso de perguntas fechadas, ou totalmente desestruturada, visando conhecer a opinião do entrevistado sobre o assunto, de associação de palavras, para captar o que vem a mente com certo assunto, nos casos de questões abertas. Kotler e Keller (2012) citam estas alternativas com vistas a análise dos dados, de abordagem quantitativa ou qualitativa, o que, para eles, induzirá a escolha pelo método.

Com a definição do método, vem a necessidade de escolha quanto a quem serão os pesquisados, o tamanho dessa amostra de pessoas ou empresas e como eles serão selecionados, apontam Kotler e Keller (2012), dentro de uma segmentação que pode ser geográfica, demográfica, psicográfica ou comportamental. Segundo eles a segmentação irá variar conforme o público alvo, caso sejam empresas, conforme mercado de atuação, porte, entre outras

características. O autor cita ainda a utilização de amostra probabilística ou não probabilística, conforme objetivo da pesquisa e o orçamento para realização desta, mencionando que normalmente a obtenção de dados através de amostras adequadas tem um maior custo.

A forma com que o ente a ser pesquisado será abordado também deve ser levada em conta dentro do mesmo arranjo de pesquisa, dados os custos, vantagens e limitações de cada uma, conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2014). Estes mencionam a internet, meio este de baixo custo, porém adequado para certos tipos de pesquisa e assuntos a serem abordados, visto que é auto administrado, não oferecendo flexibilidade para esclarecimentos em caso de dúvidas. Kotler e Keller (2012) também alertam para os prós e contras de cada meio, em que Malhotra (2012) cita os erros decorrentes da abordagem ao entrevistado, sendo necessário um treinamento para quem irá interrogá-lo no caso do contato pessoal, buscando a maior imparcialidade possível, para que assim os resultados sejam factíveis e não tendenciosos.

Dispondo dos dados levantados com a pesquisa, cabe a sua análise e interpretação, visando a tradução destes em informação e posteriormente em conhecimento, menciona Wildauer (2011), para ele então com a base necessária para se pensar estrategicamente o plano e, portanto, os objetivos e ações. Kotler e Keller (2012) trazem que a estratégia é um plano de ação para chegar lá, citando as estratégias competitivas de Porter, segundo eles um bom ponto de partida para o pensamento estratégico. Elas estão descritas no Quadro 7, abaixo:

Quadro 7 - Estratégias Competitivas de Porter

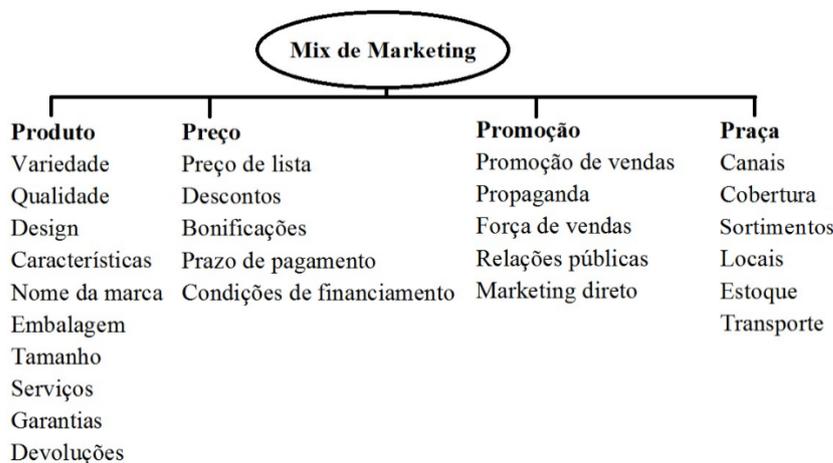
Liderança total em custos	A empresa se esforça para produzir e distribuir a custos menores, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia não precisam de muita habilidade em marketing. O problema é que outros concorrentes surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro em custos baixos.
Diferenciação	A empresa se concentra em um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. A empresa que busca liderança em qualidade, por exemplo, deve utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade.
Foco	A empresa se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado, passa a conhecê-los intimamente e busca ou liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).

A escolha por uma estratégia contida nas definições de Porter mostra um caminho a ser seguido, dentro da atuação em um mercado, citam Biagio e Batocchio (2012). Kotler e Keller (2012) enfatizam que as empresas que adotam a mesma estratégia, direcionada para o mesmo mercado alvo, constituem um grupo estratégico, porém apontam que a organização só terá uma verdadeira se realizar atividades similares, mas de maneiras diferentes. Eles ainda mencionam como esta descrição deve estar clara, sendo a base para, por exemplo, constituir-se alianças estratégicas com outras organizações, visando o fortalecimento estas em seus mercados de atuação.

Dentro do pensamento estratégico, Wildauer (2011) destaca a necessidade de constituição do mix de marketing, como o autor cita a combinação dos chamados 4 P's com outras atividades visando atender os objetivos estabelecidos no plano. Kotler e Keller (2012) ilustram conforme Quadro 8 abaixo:

Quadro 8 - Mix de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).

A mercadoria a ser vendida ao consumidor ou empresa varia conforme sua utilização, podendo ser bens duráveis, não duráveis ou serviços, aponta Wildauer (2011). Dentro de sua tipicidade, indica Malhotra (2009), há de se avaliar formas de atrair o consumidor, como com o design adequado, nome que reflita aspectos importante para este público, ciclo de vida e demais aspectos. Kotler e Keller (2012) lembram que dentro dos aspectos relacionados aos produtos, há uma hierarquia entre o que é básico para o consumidor ao realizar a compra, acima disso o que é esperado dele, benefícios ampliados a sua expectativa inicial e por fim de caráter potencial, que abrange incrementos ou ofertas que podem ser inclusas, sendo que destacam que estes atributos devem impreterivelmente ser relevados no planejamento deste quesito.

No que tange a serviços, Kotler e Keller (2012) preconizam que os aspectos mais importantes relacionados a produto são a facilidade para realizar o pedido, a entrega, instalação, treinamento e orientação ao cliente, manutenção e reparo. Os pontos mencionados pelos autores acompanham em grande parte o que é enfatizado por Rocha et al. (2016), no apreço em formar o produto com foco na empresa cliente, dando atenção especial para que o relacionamento entre as partes seja o foco. Atuando em consonância com o estabelecimento do produto, Biagio e Batocchio (2012) apontam que a empresa deve identificar as faixas de preço as quais o cliente está disposto a pagar, pois terá de ajustar custos caso necessário, melhorar as condições de pagamento ou atuar em outros atributos relacionados a esta variável.

Como as informações quanto ao produto ou serviço vendido chegarão aos potenciais consumidores, são atributos voltados ao item promoção do quadro 8, Wildauer (2011) indica que os objetivos do composto promocional são criar consciência do produto e da marca, estimular a demanda e reduzir suas flutuações, reter clientes leais, combater esforços promocionais da concorrência, encorajar a compra inicial e facilitar o suporte aos revendedores. As ferramentas utilizadas são a participação em eventos e patrocínios, propaganda em canais adequados aos segmentos de clientes, cita Malhotra (2009), ressaltando o cuidado com o bom atendimento, visando a indicação por partes dos clientes para com outros ligados a eles, meio que para ele é um dos mais efetivos e menos custosos.

O percurso e relacionamento entre os atores atuantes nos canais estabelecidos para a chegada do produto até o cliente, no cuidado com as variadas plataformas que o consumidor hoje pode realizar seu pedido, estão contidos no item praça do quadro 8 de Kotler e Keller (2012). Estes citam plataformas em que o mesmo representante ou vendedor é quem realiza as entregas, em que estoques são evitados com o rápido envio das encomendas, com valor baixo de pedido mínimo, evidenciado a preocupação com a cadeia de valor para o consumidor. Os autores evidenciam esta cadeia como sendo a integração entre todas as partes da empresa para a entrega do produto da melhor forma ao consumidor, em que ele perceba a eficiência da empresa e sua preocupação com o bom atendimento.

2.3.1.6 Plano Financeiro

O planejamento no domínio administrativo tem como marco inicial as primeiras décadas do século XX, em que ganha destaque desde o início o planejamento financeiro e a precaução era a responsabilidade da gerência através dos orçamentos com projeções anuais, conforme Sertek, Guindani e Martins (2012). Porém, nesta época não existia transformação de negócios, já que este protótipo determinava que a empresa tinha que elaborar um orçamento dos recursos

que foi disponibilizado em caixa e o quanto desse recurso iria ter o destino aos investimentos, ainda segundo os autores.

O plano que trata dos recursos financeiros fornece ao empreendedor um panorama da quantidade de recursos que estão entrando na empresa, o momento em que entram, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada pela empresa, mencionam Hisrich, Peters e Shepherd (2014). Além disso, citam que ele oferece a base de curto prazo para o controle orçamentário, auxiliando na prevenção de um dos principais problemas nos novos empreendimentos, segundo eles a falta de dinheiro, expressa na carência de recursos para o fluxo de caixa. Dornelas (2012) lembra que um negócio não sobrevive sem o controle financeiro adequado, apontando a necessidade do lucro, este transcrito em números, para o qual se exige o planejamento financeiro.

Os orçamentos detalhados, de receitas, custos e demais pertinentes devem estar contidos no plano, segundo Wildauer (2011), para que sejam apontados os investimentos iniciais necessários, assim como a fonte destes recursos. Ele ainda recorda a análise de viabilidade do novo empreendimento, este para o autor o cerne de todo o trabalho dispendido no plano, visto que a análise de dará com base em números. A fim de transmitir uma imagem futura de estabilidade e digna de crédito, Biagio e Batocchio (2012) destacam um plano financeiro bem preparado e fundamentado, lembrando que com ele será possível o administrador estabelecer suas metas financeiras.

No entendimento de Assaf Neto (2014), o plano financeiro é o elemento que estabelece as projeções dos demonstrativos contábeis de uma empresa. Dessa forma, estimando a posição econômico-financeira mais aproximada possível do que é esperado, podendo prever as várias dificuldades de liquidez ou rentabilidade insuficientes, objetivando contorná-las previamente. Para ele, as decisões financeiras que envolvem investimentos, financiamentos e as distribuições de dividendos, podem ser formuladas de maneira mais eficiente e expor uma visão das prospectiva da posição financeira da empresa.

O planejamento financeiro é o momento em que o empreendedor terá que identificar variáveis financeiras do seu investimento, em que para isso, os proprietários de empresas devem levar em consideração os retornos com o intuito de uma expectativa compatível com o risco assumido, através da geração de resultados econômicos e financeiros, levando em consideração lucro e caixa, adequados por longo prazo, ou indefinidamente, pois o investimento é feito com caráter permanente, para Hoji (2012). Na opinião de Bernardi (2012) os estudos preliminares determinam-se os custos, as receitas, a estrutura, despesas, estrutura de financiamento,

rentabilidade preliminar do projeto e, então, já se tem uma noção da atratividade e da viabilidade do projeto.

Contudo para Ross (2008), o planejamento financeiro define como os objetivos financeiros deverão ser atingidos, projetando aquilo que deverá ser feito, com tantas incertezas, as decisões devem ser tomadas muito antes de sua implementação. Para ele o plano financeiro orienta para a mudança e o crescimento da empresa, por isso, deve ser pensado de forma sistêmica a longo prazo.

O conteúdo do plano de negócios varia conforme os autores, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) preconizam a necessidade de balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e análise de ponto de equilíbrio, com previsões para três anos. Biagio e Batocchio (2012) concordam com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), mas adicionam um plano de investimentos, orçamentos de custos e de vendas, já Wildauer (2011), que também concorda com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), dá maior ênfase ao detalhamento com indicadores. Este e Dornelas (2012) fazem alusão ao *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e outros, que para os autores citados, não podem faltar para a devida análise financeira do futuro empreendimento.

2.3.1.6.1 Orçamentos

Diante de um mercado totalmente competitivo e em constante evolução, a utilização de recursos que possibilitam o êxito na gestão financeira, vem se tornando cada vez mais necessário, para Santos e Quintana (2011). Com isso, segundo os autores, o orçamento e o planejamento ocupam um lugar de destaque nas organizações em geral, onde tem se mostrado como um importante instrumento de análise, concentrando informações do ontem, do hoje e do amanhã, tornando assim, resultados futuros mais próximos da sua realização.

Em linhas gerais, Oliveira (2014) conclui que o orçamento é um instrumento de mensuração que engloba todos os componentes quantificáveis da empresa, exigindo a participação de todos os colaboradores, tornando-se peça fundamental para a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional. Com a intensão de quantificar os primeiros passos e ações de uma empresa, é necessária a realização de um orçamento detalhado, neste sentido, Padoveze e Taranto (2009) sugerem que sejam elaborados os seguintes orçamentos: orçamento vendas; orçamento de produção e orçamento de despesas.

2.3.1.6.1.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas, segundo Oliveira (2014) é o ponto de partida do orçamento empresarial, para ele, a partir de sua elaboração será possível compreender as demais peças orçamentárias, estruturadas de acordo com as bases quantitativas estimadas para as vendas. Ainda, no entendimento do autor, o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas. Portanto, o orçamento de vendas pode:

- Estimar receitas (quantidades x preço de venda de cada produto que se espera vender);
- Estimar recebimentos (de acordo com as vendas - à vista ou à prazo)
- Projetar custos (fabricação);
- Projetar as despesas com vendas (vendas, distribuição).

Para Hoji (2012) a finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em marketing. Ainda para o autor a formação de preço é fundamental para as empresas, pois os resultados econômicos e financeiros adequados dependem de uma eficaz estratégia de preços.

O orçamento de vendas é o ponto mais importante do orçamento operacional já que ele vai informar qual será a demanda dos produtos para o período que está sendo orçado, pois em muitas empresas o fator limitante da produção é a demanda, porém em algumas empresas a limitação está na capacidade produtiva, ou seja, os consumidores irão adquirir toda a produção da empresa e de empresas que produzam o mesmo produto, já que a demanda é maior que a quantidade ofertada, citam Padoveze e Taranto (2012).

Por fim, na opinião de Oliveira (2014) considera-se que o orçamento de vendas é um importante instrumento de mensuração que se relaciona com os demais departamentos da empresa, contribuindo com informações para a definição das demais peças orçamentárias para determinado período, segundo os objetivos propostos pela administração e que reflitam a realidade do mercado, satisfazendo as necessidades dos envolvidos.

2.3.1.6.1.2 Orçamento de produção

Posteriormente ao orçamento de vendas é possível a elaboração do orçamento de produção, para tanto, agrega-se os elementos vinculados à formação da produção, sendo eles

os elementos de formação de custos (matéria-prima/materiais, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação) ou elementos de base para a execução do processo produtivo, como é o caso da capacidade produtiva instalada (máquinas/equipamentos, pessoal, infraestrutura física, etc.), conforme Lunkes (2010).

Para Hoji (2012) o orçamento de produção possui a finalidade de determinar a quantidade dos produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, levando em conta as políticas de estoques de produtos acabados. Na opinião de Santos e Quintana (2011) o orçamento de produção deverá atender à demanda de cada produto num determinado período, de forma que possibilite a previsão de escassez ou a produção em excesso, o que pode resultar em problemas como a rotação de estoque. Defrontamos ainda com a necessidade de planejar um equilíbrio ótimo entre vendas, estoques e produção, portanto, é fundamental que a empresa tenha uma política de estoques bem definida, aponta Welsch (2012).

De acordo com Lunkes (2010), o orçamento de produção, demonstra qual a necessidade de produção da empresa em determinado período, dessa forma, apresenta-se a previsão de vendas em unidades, acrescida da política de estoque que a empresa deseja manter a cada período e, após, é diminuído o estoque que a empresa já possui, assim se obterá a quantidade que a empresa precisará produzir.

2.3.1.6.1.3 Orçamento de despesas

O orçamento de despesas de vendas dimensiona os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas, sendo a maioria das despesas de natureza fixa, menciona Hoji (2012). Para ele, bem como orçamento de despesas administrativas, este determina os recursos que serão dispendidos com a gestão da empresa.

Neste orçamento estão vinculadas as despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras, as despesas administrativas abrangem os gastos que não estão associados ao processo fabril, por exemplo, pessoal, viagens, telefones, depreciação, energia elétrica, entre outros, menciona Padoveze (2012). As vendas incluem gastos relacionados com a área de vendas, distribuição e entrega dos produtos aos clientes, por exemplo, propaganda, vendedores, fretes, combustível, entre outros, preconiza ainda o autor que as tributárias se relacionam com os tributos referentes as atividades operacionais e os percentuais devem ser considerados conforme fixados em lei. As despesas financeiras referem-se aos gastos com captação de recursos financeiros para capital de giro, capital fixo, entre outros, cita Padoveze, (2012).

Padoveze e Taranto (2009) relatam que a terceira fase da elaboração das peças orçamentárias está ligada à orçamentação das despesas, para eles é a parte mais trabalhosa do

orçamento, pois consiste em elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa, a cargo de um responsável. Além disso, a variedade de despesas tende a ser significativa. Dessa forma, o orçamento das despesas é constituído dos seguintes grupos: administrativas, vendas e financeiras, as despesas administrativas são relacionadas com a administração geral, assim como os encargos sociais da administração, incluindo a contribuição ao INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) sobre honorários dos diretores, conforme Hoji (2012).

As despesas de vendas, por conseguinte, visam dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas, em que a maioria, assim como as administrativas, é de natureza fixa, para Hoji (2012). Porém, existem despesas de vendas variáveis, isto é, varia em função do volume de vendas, como por exemplo: comissões, participações, auxílios, entre outros, ainda conforme o autor. Com relação as despesas de financiamentos, Padoveze (2012) afirma que ele tem como finalidade fazer a previsão das necessidades para a obtenção de recursos, dos gastos para manutenção desses recursos, e a previsão de pagamentos. Ainda, ressalta ele que devem ser considerados as despesas e desembolsos dos financiamentos já existentes.

Assim que realizados os orçamentos explicitados, é possível fazer a análise financeira através de demonstrativos financeiros, em que são os que seguem: Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, sendo que nos próximos itens eles serão explicitados.

2.3.1.6.2 Demonstrativos Contábeis

As demonstrações contábeis (financeiras) consistem num conjunto de demonstrativos, previstos por lei ou consagrados pela prática, normalmente elaborados ao final do exercício social em que alguns são obrigatórios por Lei sob qualquer circunstância, outros facultativos, para Reis (2009).

2.3.1.6.2.1 Balanço Patrimonial – BP

O balanço patrimonial demonstra a situação estática da empresa em determinado período, as contas do ativo, passivo e patrimônio líquido precisam ser agrupadas facilitando o conhecimento da situação financeira da empresa e para fins de análises, em que o encerramento do balanço está determinado para dezembro de cada ano, aponta Hoji (2012). O ativo representa dos recursos aplicados em bens e direitos, enquanto o passivo e patrimônio líquido representam as fontes de recursos de terceiros e acionistas, segundo o autor. No entendimento de Reis (2009), o balanço patrimonial é um demonstrativo básico e obrigatório, trata-se de uma ferramenta estática, sintética e ordenada do saldo monetário de todos os valores integrantes do patrimônio de uma empresa em determinada data.

O lado do passivo, para Iudícibus e Marion (2011), tanto capital de terceiros (Passivo), como capital próprio (patrimônio líquido), representam toda a fonte de recursos, toda a origem de capital, já o lado do ativo é caracterizado pela aplicação dos recursos originados no passivo e no patrimônio líquido. Dessa forma, o termo balanço decorre do equilíbrio: Ativo = Passivo + Patrimônio Líquido, conforme Iudícibus e Marion (2011).

O quadro 9, apresenta a organização de um Balanço Patrimonial para facilitar o entendimento.

Quadro 9 - Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial			
ATIVO		PASSIVO	
bens + direitos		obrigações com terceiros	
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		obrigações com a empresa (diretores, acionistas, etc.)	
TOTAL ATIVO	\$	TOTAL PASSIVO	\$

(Total ativo = Total passivo)

Fonte: O autor.

2.3.1.6.2.2 Demonstração de Resultados do Exercício – DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício, também denominado de DRE é uma peça contábil que apresenta a gestão econômica e financeira de uma empresa, conforme Assaf Neto (2014), esse demonstrativo “visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social”. Neste sentido Marion (2009) relata que ao final de cada exercício social, as empresas busquem o lucro, mas o lucro bom, que remunere condignamente o capital investido pelos proprietários.

Em linhas gerais, Dornelas (2012) cita que a DRE é uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da empresa em determinado período, sendo que: da receita total obtida são subtraídos os impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida; da receita líquida são deduzidos os custos dos produtos vendidos, dos produtos fabricados ou dos serviços prestados, para chegar ao lucro bruto; na sequência, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais; e, por fim, é calculado o imposto de renda, contabilizando-se no final a soma dos lucros ou prejuízos.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim Rigo (2010) complementam ao afirmar que a DRE irá apresentar os resultados econômicos do exercício social, tendo como objetivo principal a determinação do lucro ou prejuízo do exercício para definir a sua destinação.

2.3.1.6.2.3 Demonstração de Fluxo de Caixa – DFC

Referente ao Fluxo de Caixa, Degen (2012) orienta o empreendedor utilizá-lo para evitar as principais causas de fracasso de novos negócios. Esta ferramenta é a representação numérica mensal, semanal ou diária dos recursos financeiros que circulam por pelos ciclos financeiros, operacional, e de investimentos, aponta o autor, ou seja, representa o montante de caixa que entra e sai do negócio em determinado período.

A elaboração do relatório de fluxo de caixa depende da busca de dados desses três itens essencial: as demonstrações de origens e as aplicações de recursos /demonstração de resultados / demonstrações contábeis básicas e o sistema de informação contábil, conforme Padoveze (2009). Ainda elenca que é importante lembrar que o fluxo de caixa pode ser elaborado por consulta e reacumulação de dados das contas representativas das disponibilidades, bancos e aplicações financeiras. Entendemos, porém, que isso é um retrabalho informacional, não condizente com a construção de um sistema de informação contábil gerencial, de enfoque integrativo, cita Padoveze (2009).

A DFC vem esclarecer situações controvertidas nas empresas, como por exemplo, na comparação com o DRE, porque de a empresa ter lucro considerável e estar com o caixa baixo, não conseguindo liquidar todos os seus compromissos. Ou, ainda, embora seja menos comum, o porquê de a empresa ter prejuízo este ano, embora o caixa tenha aumentado, para Marion (2009). Para Hoji (2012) as organizações para que possam executar suas tarefas e procedimentos operacionais, em sua maioria, precisam de recursos financeiros, o controle desses recursos passa pelo registro de entradas e saídas dos mesmos. Portanto, para ele, o fluxo de caixa representa as entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo, em que em um fluxo de caixa deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada.

2.3.1.6.3 Indicadores

No entendimento de Gitman (2010) a análise dos indicadores envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros para analisar e monitorar o desempenho da empresa citando que os insumos fundamentais para a análise de índices são a demonstração de resultado e o balanço patrimonial.

Para Assaf Neto e Lima (2011) os métodos quantitativos de análise econômica de investimento podem ser classificados em dois grandes grupos: o que não levam em conta o valor do dinheiro no tempo e os que consideram essa variação por meio do critério do fluxo de caixa descontado. Para estes, em razão do maior rigor conceitual e da importância para as

decisões de longo prazo, dá-se atenção para os métodos que compõe o segundo grupo: Taxa interna de retorno e valor presente líquido.

2.3.1.6.3.1 Valor Presente Líquido – VPL

A medida do valor presente líquido é obtida pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso de caixa), conforme Assaf Neto (2012). Também na mesma linha de pensamento, Souza e Clemente (2009) enfatizam que o valor presente líquido é a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero. Também afirmam que o VPL é a técnica robusta de análise de investimento mais conhecida e mais utilizada.

A seguir é apresentada a equação para o cálculo da VPL:

$$V_{PL} = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_t}{(1+i)^n}$$

Aonde:

FC é o fluxo de caixa no tempo t;

i é a taxa de desconto;

n é o período de tempo.

2.3.1.6.3.2 Taxa Interna de Retorno – TIR

O indicador obtido com o cálculo da TIR é de grande utilidade para analisar a alternativa de risco e retorno. Souza e Clemente (2009) argumentam que na dimensão de retorno ela pode ser interpretada como um limite superior para a rentabilidade de um projeto de investimento. Os conceitos de Santos (2010) e Assaf Neto (2012) são complementares. Para Santos (2010), a TIR é uma técnica sofisticada, e demonstra o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e que ainda não foi recuperado. Assaf Neto (2012), chama a atenção para o fato de que o método de TIR busca igualar, de determinado momento (geralmente usa-se a data de início do investimento), as entradas com saídas previstas de caixa.

A equação para determinar a da TIR é a seguinte:

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

Aonde:

FC é o fluxo de caixa no tempo t;

n é o período de tempo.

2.3.1.6.3.3 Payback

O tempo de retorno médio é baseado na relação existente entre o valor do investimento e o valor médio dos fluxos esperados de caixa. Dessa forma, o *Payback* é o índice que consistem na determinação do tempo necessário para que o investimento inicial seja recuperado pelas entradas de caixa, citam Assaf Neto e Lima (2011). Ainda, para Braga (2011) o quanto mais amplo for o horizonte considerado de tempo, maior é o grau de incerteza nas previsões, assim, propostas de investimentos com prazo mais curtos de retorno representam uma liquidez maior e menor risco.

Cabe ainda ressaltar que existem importantes restrições imputadas ao *Payback*, para Assaf Neto (2014), a principal é que não leva em consideração os fluxos de caixa que ocorrem após o período de *Payback*.

2.3.1.6.3.4 Retorno sobre Ativo e sobre Patrimônio Líquido

Gitman (2010) preconiza que o ROA (*return on assets*), traduzido como retorno sobre o ativo, mede a eficácia geral da administração em gerar lucro com o ativo disponível, sendo que quanto maior, melhor. Menciona então que o cálculo se dá da divisão entre o lucro disponível aos acionistas e o total do ativo, se diferenciando do ROE (*return on equity*), retorno sobre o patrimônio líquido, apenas pela divisão por este citado.

2.3.1.6.3.5 Lucratividade

Para mensurar o quanto a empresa consegue extrair de lucro líquido perante a receita bruta, Gitman (2010) preconiza divisão entre estas variáveis para extrair um índice do quanto essa organização tem sido eficiente em geral lucros perante a receita.

3 METODOLOGIA

A metodologia visa apresentar como a pesquisa foi realizada, expondo o tipo de pesquisa realizado, a técnica utilizada para a coleta dos dados e o universo e amostra empregados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a abordagem da pesquisa, dificilmente ela será totalmente quantitativa ou qualitativa, é o que cita Appolinário (2011), ocorrendo para ele que praticamente toda pesquisa possui elementos das duas categorias, sendo difícil a dicotomia absoluta, com a quantitativa se atendo ao fato, evento passível de ser cientificamente investigado, e a qualitativa, ao fenômeno, com a interpretação subjetiva dos fatos. Gerhardt e Silveira (2009) os diferencia mais uma vez quanto ao objetivo, em que defende que o primeiro buscar determinar as causas dos fatos, sendo o segundo objeto voltado a compreensão melhor dos fenômenos, sem se preocupar com a representatividade numérica.

Diante do estudo realizado, este pode então ser classificado de abordagem qualitativa, já que usa da relação entre dados para realizar a análise do fenômeno, a fim de verificar a viabilidade econômica em um cenário e local. O estudo também se classifica pela natureza de pesquisa aplicada, com fins comerciais, diferenciando-se da básica justamente pelo fim citado, já que diante dos resultados obtidos, segundo os conceitos de Appolinário (2011), há o interesse do autor na concepção do negócio para o atendimento das empresas situadas na região.

Ao descrever uma realidade sem nela intervir, se desejando descrever as características de determinada população, fenômeno ou relação entre variáveis, a pesquisa se classifica como descritiva quanto aos seus objetivos, que é o caso do referido estudo, conforme conceitos de Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009).

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Com a realização de pesquisa quanto a legislações e normas em que o empreendimento será enquadrado, além de notícias quanto a nova abordagem da gestão compartilhada, este estudo primeiramente se enquadra como documental, já que conforme Gerhardt e Silveira (2009), este se difere do bibliográfico justamente por recorrer a fontes mais diversificadas do que livros e artigos científicos. A pesquisa documental pode ser feita através de vídeos, relatórios, reportagens, materiais que podem ter valor científico para o referido estudo, agregando para a busca dos objetivos, conforme Gil (2010).

Através de questionários estruturados de perguntas abertas e fechadas, a referida pesquisa foi realizada em campo com a coleta de dados junto a empresários. Um bom

questionário deve primar primeiramente pela informação buscada, sendo capaz de coletar os dados necessários para atingir os objetivos específicos da pesquisa, em que as perguntas devem estar diretamente relacionadas ao propósito do projeto. A definição de Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009) defende os objetivos do questionário, sendo que o proposto pelo estudo é composto por perguntas para esclarecer as características de cada empresa e posteriormente suas demandas, assim sendo possível construir relações entre estes dados, em que o empreendimento consiga suprir as demandas daquele segmento de clientes.

O instrumento de coleta de dados foi concebido para colher todas as informações para o plano de negócios realizado, contendo perguntas quanto a empresa pesquisada, se já utilizou de alguma consultoria e se conhece o conceito da gestão compartilhada, além de verificar por quais serviços estaria interessada e quanto aceitaria pagar, fechando com perguntas quanto a preferência de canal de contato e layout de marca. Com 17 perguntas, a pesquisa foi realizada de 21/03/2019 a 06/04/2019 tendo como público alvo as micro e pequenas empresas da cidade de Chapecó., realizando-se em forma de entrevista, seguindo o roteiro do questionário, explicitando as respostas já elencadas em caso de perguntas fechadas e transcrevendo o que era dito naquelas abertas.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E SUJEITOS DA PESQUISA

Ao se definir os sujeitos da pesquisa, é possível verificar se a população será representativa para se generalizar ou não as características, com a definição de amostra para a redução do dispêndio de esforços na busca pelos objetivos do estudo, citam Gerhardt e Silveira (2009). A população é o agregado daquilo que possui características comuns, em que poderá obter informações sobre os parâmetros populacionais através de um censo, com a coleta no todo, ou extraindo uma amostra, parte do todo, conforme tratam Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009).

As empresas, para quais o empreendimento está voltado, se caracterizam como os sujeitos da pesquisa, sendo o universo aquelas situadas em Chapecó, no estado de Santa Catarina, que, segundo dados do IBGE (2018), possuía no ano base utilizado na publicação, 9278 delas ativas. Dentre o todo, a publicação Chapecó em Números do Sebrae (2018) traz que 92,4% são microempresas e 6,6% pequenas empresas, sendo que somente 1% delas são classificadas como médias ou grandes, em que, tendo em vista que os sujeitos da pesquisa são as micro e pequenas, o universo total ficaria em torno de 9200 organizações.

Com o número limitado de entrevistadores e tendo em vista a população total de organizações almeçadas como tema de pesquisa, este trabalho enquadra-se como não-

probabilístico, em que não pressupôs alcançar um número determinado de população necessário como amostra.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Ao se utilizar de técnicas de análise com o objetivo de reportar o número de respostas que cada questão recebeu, com a organização em classes ou grupos de valores, há então a distribuição de frequência, conforme Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009). Os resultados dos questionários foram tabulados em planilha do Microsoft Excel a fim de facilitar o entendimento e a percepção quanto aos dados coletados, podendo assim inferir quanto a correlações entre resultados e características de certos segmentos de empresas, a fim de facilitar o direcionamento do empreendimento. Com estes dados organizados, aí sim estes foram utilizados para a constituição do plano de negócios.

3.5 LIMITAÇÕES

O presente estudo aborda um plano de negócios que analisa a viabilidade da constituição de uma empresa em uma área em um período no tempo, sendo que suas conclusões valem para o espaço temporal analisado, constituindo-se de limitação quanto a amplitude da pesquisa. As conclusões realizadas com a análise de dados também não podem valer-se para inferir quanto a determinadas características da população escolhida, visto que a pesquisa é não-probabilística.

Quadro 10 – Limitações.

Objetivo	Status
Elaborar um plano de negócios para verificar a viabilidade da constituição de um escritório de gestão financeira compartilhada na cidade de Chapecó SC.	Realizado
Conceber a metodologia de trabalho do empreendimento;	Realizado
Aplicar uma pesquisa de mercado;	Realizado
Elaborar um plano de marketing;	Realizado
Realizar um plano operacional;	Realizado
Verificar a viabilidade financeira através do planejamento financeiro e orçamentário;	Realizado

Fonte: Adaptado.

Dentre os objetivos fixados, o quadro 10 demonstra que todos foram realizados, porém existem limitações para se detalhar melhor a metodologia de trabalho do empreendimento,

assim como testá-lo em uma empresa cliente. Na pesquisa de mercado, há grande dificuldade em conseguir abordar os empresários, estes com tempo restrito, além de que o interesse pelo serviço não necessariamente significa a real contratação do mesmo no futuro.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Com o objetivo de dar embasamento teórico a uma ideia de negócio, o trabalho a seguir adota em quase sua totalidade os temas atribuídos por Wildauer (2011) como essenciais a um plano de negócios, sendo composto por sumário executivo, análise de mercado, planos operacional, de marketing e financeiro.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O oferecimento de dados confiáveis, atualizados, que possam servir de embasamento para decisões é o que a Aprimorar busca em seu trabalho, proporcionando que os gestores possam tomar decisões de forma rápida, sem comprometer sua atenção para com os demais setores da organização, tão ou mais importantes que o financeiro. Atuando no mercado B2B, a escolha pela atuação na cidade de Chapecó se dá por ser um polo econômico do interior do sul do país, com 9278 empresas atuantes conforme o IBGE (2018), mais de 95% delas são micro ou pequenas empresas, sendo que quase 20% delas são do ramo industrial, este selecionado como mercado alvo pela empresa a ser formada, principalmente aquelas que atuam na fabricação e comércio para o consumidor.

A empresa irá atuar sob a razão social de Aprimorar Gestão Compartilhada EIRELI ME, nome fantasia de Aprimorar Gestão Compartilhada, tendo por objetivo prestar serviços de terceirização do departamento financeiro das empresas clientes. A localização do escritório se dará primeiramente no endereço do Edifício Piemonte, na Avenida Marechal Deodoro da Fonseca, 400E, no Centro na cidade de Chapecó SC, ficando em local de fácil acesso e centralizado perante o restante da cidade. Posteriormente, visando uma sala maior com a expansão de suas atividades, tem como planejado se instalar no endereço da Rua Uruguaí 100D no Centro de Chapecó SC, também de fácil acesso e bem localizado.

A missão da organização é prover os clientes de dados financeiros atualizados e confiáveis para a tomada de decisões, sendo parceiro do cliente em todos os momentos para o desenvolvimento de ambas as partes, em que visa ser reconhecida como uma empresa inovadora no mercado de serviços B2B após dois anos de atuação, tendo uma carteira de clientes que visualize a agregação de valor e os benefícios gerais do produto oferecido pela empresa, conservando valores como a ética, transparência, responsabilidade e qualidade nos serviços prestados.

A análise ambiental traz que 99% das empresas da cidade são de porte micro ou pequena, evidenciando o fortalecimento mais rápido da economia da região e do estado mesmo em tempos de crise, em que aponta a espera do mercado pelas reformas estruturantes para a volta do crescimento geral da economia nacional. Como cidade polo da região, Chapecó concentra povos de origem indígena, cabocla e europeia, com destaque na chegada recente de pessoas procedentes do Haiti e de países africanos, aumentando ainda mais a miscigenação. Enquanto os fatores tecnológicos se mostram ameaçadores para o negócio da organização, a construção recente de aspectos político-legais traz segurança jurídica ao produto a ser oferecido.

O mercado consumidor estimado é de 1750 empresas, ficando o número citado como estimativa geral para o mercado, diante das fontes acessível no momento da pesquisa. Entre organizações existentes no mercado da cidade de Chapecó, nenhuma delas oferece de forma direta a terceirização de serviços financeiros a clientes. Dentre a concorrência indireta nas atividades de contador autônomo, assessor autônomo, atividades de contabilidade, atividades de consultoria e auditoria contábil e tributária e atividades de consultoria em gestão empresarial, há o registro na Prefeitura de Chapecó de 355 atuantes. As atividades a serem desempenhadas não exigem de fornecedores especializados, constando na cidade e região todos aqueles necessários.

O enquadramento na classificação 8211-3/00 se baseia que a subclasse compreende o fornecimento de uma combinação ou de um pacote de serviços administrativos de rotina a empresas clientes, sob contrato, tais como: serviços de recepção, planejamento financeiro, contabilidade, arquivamento, preparação de material para envio por correio, etc., conforme IBGE (2019). O arranjo final da empresa dispõe de funções como administrador(a), supervisor(a) administrativo(a), assistente administrativo(a) e secretário(a) executivo(a), com planejamento desta organização a partir da instalação do segundo escritório.

A análise SWOT traz que o quadrante mais pontuado é aquele que aponta ameaças do ambiente externo, mas também pontos fortes no interno, o que determina o direcionamento da empresa para a manutenção, apontando para desenvolvimento de aspectos de estabilidade, nicho de mercado e especialização, tirando o máximo dos pontos fortes para apaziguar as ameaças. O enfoque no relacionamento para gerar uma relação de confiança, visará reduzir com o tempo as barreiras para a intervenção na organização, tendo como alvo o melhoramento dos processos e da saúde financeira da empresa cliente.

Com os dados obtidos através das entrevistas realizadas, com roteiro direcionado, não foi possível atingir todos os segmentos pretendidos, sendo os de indústria, comércio e serviços, nos ramos de micro e pequena empresas. Sendo assim, a realização da segmentação através da

matriz de competitividade não será possível. Dentre as informações coletadas, nota-se que 80% das empresas do ramo de indústria e comércio, estão dispostas a contratar os serviços de gestão compartilhada. Define-se então o segmento das empresas que atuam na industrialização e comércio de seus produtos como o segmento alvo da Aprimorar, visto os motivos citados.

Dentre as ações de marketing estão a adesivagem do veículo da empresa, impressão de cartões e a folders. Com vistas aos resultados das entrevistas, elenca-se como uma das ações o anúncio da Aprimorar nas buscas do Google, assim como nas demais páginas que tratam de assuntos gerenciais e administrativos e que vendam espaço para o Google, com foco dado ao público que acessa através da cidade de Chapecó. Para que o nome da empresa comece a ser conhecido pela sociedade chapecoense, também está previsto a inclusão de anúncio publicitário de uma página na revista Flash Vip, de circulação no município e que aborda entrevistas e eventos relacionados a cidade.

As projeções financeiras mostram que a manutenção dos planos para um segundo escritório bem localizado e mais bem estruturado impactam diretamente nas projeções financeiras, em que em praticamente todos os indicadores positivos do final do segundo ano não são recuperados integralmente no final do terceiro. O destaque é a margem de lucratividade, esta que em todo o período não alcança o almejado de 50%, elevada para o mercado de prestação de serviços B2B em geral, mas não para o de consultoria, em que se faz necessária para que o investimento seja vantajoso, dentro do máximo de três anos para a recuperação total do capital.

Investir na Aprimorar pode então ser considerado como um negócio para um investidor de perfil moderado a propenso a alto risco, visto que se ele visualizar o retorno sobre o capital com o que se prevê para o final do terceiro ano, com quase 25% ao mês, acabe valendo o risco. Mesmo assim, em ambos os modelos o retorno só ocorre no terceiro ano, sendo então questionável a sua atratividade, tendo taxa mínima de 0,5% ao mês, um pouco acima da média paga pelos CDBs do mercado financeiro. Além disso, o investimento total pode ser considerado baixo, de cem mil reais, comparado então ao de muitas franquias oferecidas no mercado, em que caso não visualize os ganhos já a partir da metade do segundo ano, pode vir a encerrar as atividades, visto que o que se planeja não esteja ocorrendo.

4.2 A EMPRESA

A Aprimorar Gestão Compartilhada visa atuar no mercado B2B fornecendo um serviço inovador no mercado, ofertando um produto que vá além da hoje necessária e usualmente mal utilizada escrituração contábil dos dados financeiros da organização, visando realmente entregar algo que possa criar valor na cadeia do cliente. O oferecimento de dados confiáveis,

atualizados, que possam servir de embasamento para decisões, é o que a Aprimorar busca em seu trabalho, proporcionando que os gestores possam tomar decisões de forma rápida, sem comprometer sua atenção para com os demais setores da organização, tão ou mais importantes que o financeiro.

Através do conceito da gestão compartilhada, advento da terceirização, a Aprimorar visa ofertar um serviço especializado, de confiança e experiência para micro e pequenas empresas, estas que nem sempre possuem atrativos para os profissionais da área, seja por aspectos financeiros ou de crescimento através de carreira. Dentro da mesma concepção, a gestão compartilhada visa desonerar o gestor da responsabilidade de processamento dos dados, fazendo com que o cliente se alinhe as melhores práticas na área, não apenas citando como deve ser feito, muito comum na atuação de consultorias, mas realmente realizando e entregando prontos para a utilização.

O mercado que a Aprimorar visa atuar é correspondente a maioria das empresas no Brasil, em que se propõe a introduzir um conceito inovador se utilizando de legislação federal aprovada a favor desta prática, aquela que regulamentou a terceirização das atividades fim das organizações, não deixando brechas para interpretações quanto a atividade. Dentro da abordagem desta nova prática, a Aprimorar poderá se ajustar a novas necessidades do mercado, seja de um segmento específico ou não, estas que podem não ser captadas através da pesquisa de mercado, visando sempre acrescer ao cliente com o produto oferecido.

A escolha pela atuação na cidade de Chapecó se dá por ser um polo econômico do interior do sul do país, na qual se destaca a importância das agroindústrias como geradoras de riquezas, conforme dados da publicação Chapecó em Números do Sebrae (2018). De um universo de em torno de 14500 empresas, 9278 delas atuantes conforme o IBGE (2018), mais de 95% delas são micro ou pequenas empresas, sendo que quase 20% delas são do ramo industrial, este selecionado como mercado alvo pela empresa a ser formada, principalmente aquelas que atuam na fabricação e comércio para o consumidor. A escolha pelo segmento se dá devido a pesquisa de mercado, também pelo fato da necessidade de execução de várias atividades nessas pequenas indústrias, em que precisam estar conectadas a demanda da clientela, ao mesmo tempo que controlam a acurácia da produção.

A empresa irá atuar sob a razão social de Aprimorar Gestão Compartilhada EIRELI ME, nome fantasia de Aprimorar Gestão Compartilhada, em que irá primeiramente atuar no endereço do Edifício Piemonte, na Avenida Marechal Deodoro da Fonseca, 400E, no Centro na cidade de Chapecó SC, ficando em local de fácil acesso e centralizado perante o restante da cidade. Após dois anos de atuação, visando uma sala maior com a expansão de suas atividades,

tem como planejado se instalar no endereço da Rua Uruguai 100D no Centro de Chapecó SC, também de fácil acesso e bem localizado.

A logomarca que a Aprimorar utilizará foi aquela com o maior número de escolhas dentre as entrevistas realizadas, havendo uma pergunta própria para esse fim, em que o desenho apenas está mais estilizado, mantendo os padrões do anterior.

Figura 7 – Logomarca da Aprimorar



Fonte: Criado pelo autor (2019).

A logomarca foi idealizada pensando na parceria entre as partes, em que a posição das mãos tem o objetivo da visualização do andar juntos, visando expressar a missão e visão da Aprimorar. A escolha da cor azul, visa dar a sensação de segurança, tranquilidade, confiança, além de que a opção pelos dois tons de azul tem o objetivo de expressar a complementaridade, a existência de poucas diferenças, mas com a similaridade da origem, no objetivo conjunto de melhorar e de progresso de ambas as partes.

4.2.1 Missão

Prover aos clientes de dados financeiros atualizados e confiáveis para a tomada de decisões, sendo parceiro do cliente em todos os momentos para o desenvolvimento de ambas as partes.

4.2.2 Visão

Ser reconhecida como uma empresa inovadora no mercado de serviços B2B após dois anos de atuação, tendo uma carteira de clientes que visualize a agregação de valor do produto oferecido pela empresa.

4.2.3 Valores

Ética: Realizar suas atividades de forma que preserve padrões éticos, principalmente na confidencialidade de informações obtidas junto aos clientes.

Transparência: Atuar de forma transparente para com seus parceiros, sejam fornecedores, colaboradores ou demais atores envolvidos na atuação da organização.

Colaboração: Trabalhar de forma colaborativa para com o cliente, visando o desenvolvimento mútuo acima da simples obtenção de resultados.

Responsabilidade: Desempenhar as funções de forma responsável, para que seus atos perpetuem e que não gerem problemas futuros tanto para a organização quanto para seus parceiros.

Qualidade: Primar pela excelência no produto oferecido.

4.2.4 Objetivos

O que a Aprimorar tem por objetivos são o sucesso da atuação em conjunto entre prestador e contratante, com a satisfação dos clientes produtos oferecidos, obtendo junto às empresas atendidas índices de crescimento e manutenção no mercado superiores a aqueles alcançados pela média brasileira, contribuindo para a melhoria dos aspectos socioeconômicos das regiões em que atuam.

A consolidação do modelo de negócio também é intuito da empresa, podendo servir de exemplo para demais empreendedores, principalmente da área dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, como abordagem diferenciada e que realmente agregue ao cliente, contribuindo também para a maior satisfação do consumidor destes e na melhoria do preço oferecido.

Os objetivos gerais de atuação da Aprimorar consideram um prazo de ao menos dois anos para sua consolidação, em que o real sucesso na atividade da empresa advém do cumprimento de todos aqueles citados.

4.3 ANÁLISE AMBIENTAL

Com o objetivo de buscar informações quanto a elementos que influenciam a futura organização em aspectos sistemáticos, como economia, cultura, tecnologia, quanto em assuntos mais relacionados ao mercado da empresa, como concorrência e fornecedores, a análise a seguir aborda fatores do ambiente em que a empresa irá atuar.

4.3.1 Análise Ambiental – Macroambiente

4.3.1.1 Fatores Demográficos

Em notícias vinculadas através de jornal de circulação estadual em Santa Catarina, o Diário Catarinense, no ano de 2018, citam como fonte a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do estado, destacando o crescimento no número de empresas, ao se comparar com os anos anteriores. Segundo o jornal, em 2017 e 2018 a abertura de novos negócios cresceu em torno de 20% no estado, indicando o crescimento do número de desempregados como uma das causas, o que segundo as edições, acaba por forçar o empreendedorismo para o sustento familiar. Os Microempreendedores individuais continuam sendo a grande maioria, conforme o jornal, segundo ele também reflexo da carência de empregos.

No que tange a comparação estadual entre 11 cidades polos regionais, Chapecó aparece como a oitava em crescimento na abertura de empresas no ano de 2017, não havendo dados divulgados dessa forma para 2018, ainda conforme reportagens do Diário Catarinense (2018). Porém na comparação de saldo geral anual, entre cadastros e baixas, Chapecó fica em segundo lugar naquele ano, perdendo apenas para Palhoça, situada no litoral e na região metropolitana da capital do estado. Ainda quanto ao mesmo panorama, dados do IBGE (2018) demonstram que a cidade fica em sétimo lugar no número total de empresas ativas dentre todos os municípios de Santa Catarina.

O Cadastro Geral de Empresas, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, no ano de 2018, conforme dados de 2016, sugere que 9278 empresas estavam atuantes na cidade de Chapecó naquele ano, sendo que conforme a publicação Chapecó em Números (2018), do Sebrae em parceria com a Prefeitura de Chapecó, o total delas no mesmo ano, ativas ou não, seria de aproximadamente 14500. A edição do IBGE (2018) não traz maior detalhamento dos dados, em que a publicação do Sebrae traz que 92,4% são microempresas e 6,6% pequenas empresas, sendo que somente 1% delas são classificadas como médias ou grandes. Segundo o setor de atuação, 43,8% delas atuam na prestação de serviços, 35,7% são do comércio e 19,1% industriais, com apenas 1,3% delas do setor agropecuário. Conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, os ramos com mais registros são os de comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas (35,73%), seguido do de construção (10,61%) e das indústrias de transformação (8,13%). A Prefeitura de Chapecó não fornece dados atualizados ao público em geral, somente através de publicações como a citada em parceria com o Sebrae, ainda não publicada em 2019.

4.3.1.2 Fatores Econômicos

A economia brasileira ficou no ano de 2018 sob a expectativa quanto ao pleito presidencial de outubro, tendo leve aquecimento no final do período, porém os índices

apontaram recessão no primeiro trimestre de 2019, conforme editorial da Folha de São Paulo (2019). A reportagem lamenta que o país ainda não tenha conseguido alcançar os níveis pré-crise de 2014, citando que a cada nova revisão para o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) desse ano, os números caem mais, chegando a esperados 1,5% em previsões de abril. Outras fontes confirmam o mesmo viés de queda, convergindo em 2% como resultado para o ano, conforme Informativo ao Investidor publicado pelo Sicredi (2019), e através de reportagem do G1 (2019) citando publicação do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).

O descontrole das contas públicas, apontado como um dos fatores para a estagnação da economia do país, conforme a Folha de São Paulo (2019), demora a ser corrigido, através da principal reforma que os investidores aguardam, a da Previdência Social. O editorial aponta a queda de 3,6% em 2016, assim como o crescimento de 1% e 1,1% em 2017 e 2018, respectivamente, como indicativos de como o mercado vê com angústia a passagem de uma reforma ampla para que a economia se distancie dos resultados ruins dos últimos três anos. Uma crescente massa de desocupados se angustia esperando por melhores resultados na economia, conforme reportagem do G1 (2019), relatando dados do IBGE que demonstravam o crescimento no número de desempregados em janeiro, cerca de 12,7 milhões de pessoas ou 12% daqueles dispostos a trabalhar.

O relatório mensal publicado pelo Sicredi (2019) prevê uma taxa média de câmbio do dólar de R\$ 3,80/US\$ até o final de 2019, assim como inflação baixa para o ano, com fechamento em 3,6% para 2018 e 3,8% para 2020, ambos os resultados abaixo do centro da meta, 4,25% e 4%, respectivamente. A política econômica, segundo a publicação, deve manter a taxa SELIC a 6,5% A.A. em 2019, porém citam que este número pode ser revisado para baixo caso se mantenha o fraco desempenho da economia, julgando que a taxa básica da economia se mantenha no mesmo patamar em 2020. Quanto ao mercado financeiro, a instituição cita que este deve continuar se mantendo muito suscetível às notícias vindas do Congresso Nacional quanto ao andamento das reformas, mencionando que a Bolsa de Valores de São Paulo pode vir a romper sua marca histórica mais uma vez no ano caso os acontecimentos sejam positivos.

Em Santa Catarina previsões apontam um ano de prosperidade, conforme publicações do Portal NSC (2019), em que o estado deve ser um dos 6 do país a chegar até ao final do ano aos níveis pré-crise de 2014, tendo assim melhor desempenho que o país por completo. Uma das reportagens cita dados do Ministério do Trabalho, que apontaram que em 2018 o estado teve o terceiro melhor resultado do país em contratações, em que a outra publicação menciona o IBGE ao afirmar um crescimento de quase 10% das vendas do varejo em 2018, demonstrando, segundo eles, dados concretos de confiança do consumidor e respectiva perspectiva de

crescimento. A emissora cita também que todos os três setores, agricultura, comércio e indústria, devem ter números positivos no estado.

Os setores que devem dar maior impulso à economia catarinense em 2019 são os da metalurgia e agroindústria de carnes, segundo o Portal NSC (2019), neste último destacando-se a região oeste e sua principal cidade polo, Chapecó, o que vai de encontro a geração de empregos da cidade, acima da média estadual conforme reportagem do Portal Clic RDC (2018), citando dados do Ministério do Trabalho. Segundo a publicação, a cidade foi a quarta entre aquelas que criaram mais empregos no acumulado de 2018 até novembro, perante as cidades do estado com mais de 100 mil habitantes, sendo a principal dentre aquelas localizadas mais ao interior do estado. Quanto ao crescimento do PIB da cidade, não existem dados publicados quanto a 2018 ou dados iniciais quanto a 2019.

4.3.1.3 Fatores Socioculturais

A formação sociocultural atual da região oeste de Santa Catarina, e conseqüentemente de Chapecó, remonta, segundo reportagem do Diário Catarinense (2015), a dois momentos da história da região, primeiro em 1895, quando o Brasil ganhou disputa territorial com a Argentina, e a 1916, quando o estado de Santa Catarina firmou acordo com o Paraná quanto as atuais divisas. A partir daí, foi possível o fechamento de acordo com as companhias colonizadoras para a ocupação de terras, surgindo os primeiros municípios, dentre eles Chapecó, em 1917. A matéria destaca que o fechamento da ferrovia do Contestado naquela década fez com que o interesse por terras próximas a estrada se esvaísse, tornando as demais também atrativas.

Para Renk e Winckler (2018) as raízes da diversidade étnica da região oeste advém dos tropeiros, estes que cruzavam a região, ainda pouco desbravada, levando gado para a região Sudeste, ficando em vilarejos, habitados por descendentes de índios, escravos e outros povos não europeus, que ali cultivavam as terras, mesmo sem a posse. Posteriormente, por volta de 1920 houve a maior leva de população, segundo Renk e Wincker (2018), com a chegada de austríacos em Treze Tílias, alemães em São Carlos, Ipira, Mondaí e Itapiranga, italianos em Concórdia, Coronel Freitas, Xanxerê e Videira. Para as autoras, essas ondas migratórias é que acabam por compor a variedade cultural do território, citando a chegada de haitianos e senegaleses como a mais recente delas.

No que tange a Chapecó, Renk e Winckler (2018) citam a forte influência dos índios de origem Kaygang, de cuja língua foi denominada a cidade e onde ainda possuem território indígena. Ademais, apontam as autoras que a cidade recebeu fluxo populacional das cidades ao

seu redor em virtude do seu crescimento econômico, principalmente ligado a agroindústria, essa que necessitou de grande quantidade de mão de obra em seus frigoríficos. Para elas, a notoriedade que a cidade ganhou no âmbito da região sul e do Brasil por suas oportunidades e qualidade de vida continua a atrair pessoas de várias regiões, estas normalmente interessadas em cargos técnicos ou com requisito acadêmico, principalmente para atender a demanda pelo setor de serviços.

A identificação cultural com o estado do Rio Grande do Sul remonta aos fluxos migratórios, segundo reportagem do Diário Catarinense (2015), visto que os colonos de origem europeia advinham daquele estado, trazendo consigo tradições gaúchas, além da influência dos tropeiros junto aos caboclos que já viviam na região. A publicação também cita que as dificuldades para se chegar ao litoral do estado, principalmente devido a distância e relevo, por décadas afastou os moradores do Oeste de maior pertencimento como catarinenses, o que com o desenvolvimento de estradas e meios de comunicação integrados facilitou o contato e o estabelecimento de identidade cultural.

4.3.1.4 Fatores Naturais

Os fatores naturais pouco influenciam diretamente as atividades da organização, mas sim indiretamente através das operações de seus fornecedores, clientes e demais envolvidos no ambiente da atuação da empresa. Não há como realizar análise concreta de como fatores como o aquecimento global, por exemplo, pode impactar a organização em sua normalidade.

4.3.1.5 Fatores Tecnológicos

O avanço da tecnologia da informação, principalmente na ligação entre bases de dados, desde a compra realizada pelo cliente até a entrega e pós-venda, todo informatizado e sem a necessidade de registro manual em sistema, é um risco inerente a organização. Visto que a organização atuará com o operacional do departamento financeiro, visando a compilação de dados e geração de informação aos tomadores de decisão, o avanço das áreas citadas que leve a preços acessíveis ao público em geral, pode levar no futuro à inviabilidade do oferecimento do serviço.

Empresas já estabelecidas no mercado que aos poucos estão desenvolvendo mais o seu produto, como a ContaAzul, que oferece serviços contábeis através de software, com custos menores que os hoje praticados no mercado e atendimento via chat direto ao cliente, é um dos exemplos do avanço da tecnologia. Os autores Susskind e Susskind (2015), em publicação que gerou muito debate a nível mundial sobre a extinção de empregos por conta da automação, julgam que as primeiras profissões a se extinguir serão aquelas em que há tarefas repetitivas ou

de inserção em base de dados, estas que poderão ser trocadas por máquinas cujas ordens serão dadas através de algoritmos.

4.3.1.6 Fatores Político-legais

A atuação da empresa se baseia no amparo legal da Lei Nº 13429 promulgada em 2017, visto que esta autoriza a terceirização de atividades das organizações, salvas exceções e obrigações, até das atividades-fim das contratantes. A revogação ou alteração desta poderia terminar com a forma de atuação desta, podendo a levar a alterar seu enquadramento legal ou extinguir suas atividades. Ademais, os demais riscos políticos e legais são os mesmos que as demais organizações atuantes no mercado.

4.3.2 Análise Ambiental – Microambiente

4.3.2.1 Consumidores

Dentre as entrevistas realizadas, 14 delas no total, destacam-se os diferentes produtos ofertados por aquelas pesquisadas, seja materiais de construção, ou venda serviços de petshop, dentro dos ramos da indústria, comércio ou serviços, sendo 4 pequenas e 10 microempresas. As perguntas foram aplicadas de 21/03 a 06/04, através de contatos presenciais em empresas escolhidas aleatoriamente em diversas localidades do município de Chapecó, visto o objetivo da empresa em atender clientes de toda a cidade, sem enfoque de proximidade quanto a sede da organização.

O tempo de atuação no mercado varia, sendo entrevistadas organização há menos de 6 meses no mercado até 20 anos de atuação, mesmo que não sob a mesma administração neste período. A contratação de serviços de consultoria só houve em uma delas, há mais de 5 anos atrás, pela qual não se recorda qual valor pagou, foi executada pelo Sebrae e não teve a aprovação do contratante, este dando seu relato quanto aos excessivos apontamentos, segundo ele, tentando enquadrar a organização em uma realidade de gestão que não era possível para o momento.

A gestão compartilhada, serviço a ser oferecido pela organização, não era de conhecimento de nenhum dos entrevistados, sendo que quando apresentada em maiores detalhes e como sendo uma terceirização do departamento financeira, a maioria, 72% do total, julgou ter interesse na contratação. Os serviços pelos quais mais se interessaram foram os de contas a receber e a pagar, fluxo de caixa, previsões e análises e a formulação do preço de venda, em que escolheram a faixa de R\$ 500,00 a R\$ 900,00 mensal como aquela que estariam dispostos a pagar pelos serviços prestados.

Com os dados obtidos através de planilha disponibilizada pela Prefeitura de Chapecó (2019), não foi possível precisar, dentre aquelas descritas, qual era o seu porte, somente o ramo de atividade, portanto não servindo para o fim almejado. Sendo assim, é possível somente estimar o número de empresas industriais ativas na cidade de Chapecó com os dados do IBGE (2018), fonte esta a mais atualizada, que aponta que 9278 empresas estavam ativas, 99% delas classificadas como micro ou pequenas. A mesma publicação cita que 19,1% delas seriam industriais, portanto, é possível presumir que em torno de 1750 delas seriam ativas, de micro e pequeno portes, além de atuarem no ramo da indústria.

O mercado consumidor desta forma fica estimado em 1750 empresas, ainda que conforme a pesquisa de mercado, a escolha seria por aquelas atuantes em indústria e comércio, porém não é possível precisar quantas estariam assim enquadradas, ficando o número citado como estimativa geral para o mercado, diante das fontes acessível no momento da pesquisa.

4.3.2.2 Intermediários

Para os serviços a serem desempenhados pela empresa, não haverá a necessidade de intermediários, como representantes ou distribuidores, sendo realizado o contato direto com o cliente.

4.3.2.3 Concorrentes

Entre organizações existentes no mercado da cidade de Chapecó, nenhuma delas oferece de forma direta a terceirização de serviços financeiros a clientes, não havendo, portanto, concorrentes diretos no mercado até o momento desta pesquisa.

Dentre as atividades empresariais descritas em planilha disponibilizada pela Prefeitura Municipal (2019), cinco delas foram escolhidas como de potencial para concorrência indireta. São elas as de atividades como contador autônomo, assessor autônomo, atividades de contabilidade, atividades de consultoria e auditoria contábil e tributária e atividades de consultoria em gestão empresarial. As atuantes neste ramo somam 355 na cidade de Chapecó, tanto em bairros como no centro, levando em conta somente aqueles profissionais com registro de suas atividades na prefeitura, como os contadores.

Não foram escolhidas aquelas atuantes na área de tecnologia em desenvolvimento de softwares, mesmo sendo um dos segmentos que ameaçam a organização, conforme descrito na análise ambiental, visto que um programa pode vir a surgir de qualquer organização da área, não somente daquelas atuantes na região.

4.3.2.4 Fornecedores

A Aprimorar, como prestadora de serviço, terá demanda em sua estrutura de trabalho por móveis planejados, equipamentos eletrônicos e alguns eletrodomésticos, sendo demanda permanente por materiais de escritório para suas atividades, além de necessidade serviços de limpeza, software gerencial, contabilidade, impressão, armazenamento em nuvem, bancários, seguros e de segurança de suas instalações.

Os fornecedores de móveis planejados ou não, assim como equipamentos eletrônicos, eletrodomésticos, materiais de escritório e veículos estão listados no Quadro 10:

Quadro 10 – Dados sobre fornecedores

DADOS SOBRE FORNECEDORES	
FORNECEDOR	PRODUTO
SV Móveis Planejados	- Mobiliário em geral (cadeiras, armários e poltronas); - Acessórios em geral (lixeiras, revisteiros, apoio para os pés).
Kerber Móveis Planejados	- Móveis Planejados
Chapécó Equipamentos para escritório	- Mobiliário em geral (cadeiras, armários e poltronas); - Acessório de informática (teclados, mouse, HD); - Equipamentos eletrônicos (telefones, calculadoras, impressoras); - Diversos (bebedouros, ventiladores).
Grapol Móveis	- Mobiliário em geral (cadeiras, armários e poltronas);
Macro Global	- Materiais de escritório e papelaria em geral.
Lojas Americanas	- Mobiliário (mesas, cadeiras, poltronas, estantes, armários); - Equipamentos e acessórios de informática e eletrônicos (computadores, telefones, impressoras); - Ítems diversos (ventiladores, bebedouros) - Materiais diversos de papelaria.
Magazine Luiza	- Mobiliário (mesas, cadeiras, poltronas, estantes, armários); - Equipamentos e acessórios de informática e eletrônicos (computadores, telefones, impressoras); - Itens diversos (ventiladores, bebedouros)
Livraria Estrela	- Materiais de escritório e papelaria em geral.

Inova Informática	- Equipamentos e acessórios de informática (computadores, no breaks, teclados, mouse, impressoras).
SBW Informática	- Equipamentos e acessórios de informática (computadores, no breaks, teclados, mouse, impressoras).
Ford Sperandio	Veículos novos
Santapedra Volkswagen	Veículos novos
Gambatto Fiat	Veículos novos

Fonte: Criado pelo autor (2019).

Os fornecedores de serviços, como de limpeza, software gerencial, contabilidade, segurança, armazenamento em nuvem, de impressão, bancários e seguros estão listados no Quadro 11:

Quadro 11 – Fornecedores de serviços.

FORNECEDORES DE SERVIÇOS	
FORNECEDOR	SERVIÇO
MHNET Telecom	Internet Fibra Ótica + Telefonia
Net	Internet Fibra Ótica + Telefonia
Uninfo Sistemas	TI/Informática
Questor Sistemas Inteligentes	TI/Informática
Infogen Sistemas	TI/Informática
Contaseg Contabilidade	Contabilidade
SECEA Contabilidade	Contabilidade
Contaoeste Contabilidade	Contabilidade
Destak Serviços	Limpeza de escritório

Quality Prestadora de Serviços	Limpeza de escritório
Inviolável Segurança	Segurança
Patrimonial Segurança	Segurança
Gráfica Expresso	Impressão
Gráfica Artificio	Impressão
Google Drive	Armazenamento em nuvem
One Drive	Armazenamento em nuvem
Sicoob	Serviços bancários e seguros
Sicredi	Serviços bancários e seguros

Fonte: Criado pelo autor (2019).

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

4.4.1 Descrição legal

Nome fantasia: Aprimorar Gestão Compartilhada

Razão Social: Aprimorar Gestão Compartilhada EIRELI ME

Sócio: Douglas Henrique Spiess Franz

Endereço inicial: Rua Uruguai, 100 D, Centro, Chapecó SC

A Aprimorar será uma empresa EIRELI, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, com seu sócio Douglas Henrique Spiess Franz alocando um capital inicial de R\$ 100.000,00, em aporte no valor total no ato de abertura da empresa. Estes valores serão usados para a constituição da organização, compra de móveis, veículo e despesas em geral, inclusive para a continuidade de organização até que os resultados sejam positivos. A classificação das atividades da empresa se dará conforme a Figura 8 abaixo, advinda de pesquisa na página da Comissão Nacional de Classificação, do IBGE (2019):

Figura 8 – Classificação das atividades.

Seção:	N ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES
Divisão:	82 SERVIÇOS DE ESCRITÓRIO, DE APOIO ADMINISTRATIVO E OUTROS SERVIÇOS PRESTADOS PRINCIPALMENTE ÀS EMPRESAS
Grupo:	82.1 Serviços de escritório e apoio administrativo
Classe:	82.11-3 Serviços combinados de escritório e apoio administrativo
Subclasse:	8211-3/00 Serviços combinados de escritório e apoio administrativo

Fonte: IBGE (2019)

O enquadramento na classificação 8211-3/00 se baseia que a subclasse compreende o fornecimento de uma combinação ou de um pacote de serviços administrativos de rotina a empresas clientes, sob contrato, tais como: serviços de recepção, planejamento financeiro, contabilidade, arquivamento, preparação de material para envio por correio, etc., conforme IBGE (2019). A adequação também se dá pelo fato de que a organização não exercerá somente atividade específica, sendo mais de uma atividade dentro de rotinas administrativo financeiras da contratante, portanto não classificada dentro de somente uma atividade fim.

Os procedimentos burocráticos inerentes a fundação da empresa, são o registro na junta comercial e a obtenção de alvarás para funcionamento, sendo o da Prefeitura Municipal e o do Corpo de Bombeiros. Dentre os itens básicos de segurança que possam ser exigidos pela corporação, os edifícios escolhidos para locação pela empresa já possuem aqueles normalmente requisitados, além de já estarem adaptados às normas de acessibilidade, não sendo previstos custos extras com equipamentos, somente com taxas inerentes a estes procedimentos, orçados em torno de R\$ 1.000,00.

A empresa será optante do Simples Nacional, enquadrada conforme caput 5º-I do artigo 18 da Lei Complementar Nº 123 no item IX, que descreve os serviços de auditoria, economia, consultoria, gestão, organização, controle e administração, em que a tabela de alíquotas de imposto segue aquela constante no anexo V, conforme página da Presidência da República (2019).

Quadro 12 – Tabela de enquadramento do Simples Nacional.

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	15,50%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	18,00%	4.500,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	19,50%	9.900,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	20,50%	17.100,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	23,00%	62.100,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,50%	540.000,00

Fonte: Presidência da República (2019).

4.4.2 Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff

As estruturas funcionais, diretoria, gerência e staff da Aprimorar irão mudar conforme o crescimento da empresa, sendo estas planejadas para os três primeiros anos de operação da organização, conforme cargos descritos.

Cargo: Administrador(a)
CBO: 2521-05: Administrador(a)
Descrição: Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.
Pró-labore: R\$ 2.000,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2019)

Cargo: Assistente Administrativo(a)
CBO: 4110-10 - Assistente administrativo(a)
Descrição: Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.
Remuneração: R\$ 1.500,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2019)

As funções de administrador(a) e assistente administrativo(a) são aquelas que compreendem o início da atuação da organização no mercado, visando um quadro enxuto até que a empresa angarie maior clientela e comece a gerar resultados positivos. O organograma fica definido conforme figura 9, em que o cargo de administrador(a) compõe o setor de administração, o de assistente administrativo(a) responde pelo operacional.

Figura 9– Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

As rotinas administrativas da própria empresa, assim como aquelas comerciais para o angariar novos clientes, se darão no primeiro momento pelo proprietário, sob o cargo de administrador(a), concentrando o contato direto com o contratante, monitorando os relatórios financeiros das organizações e realizando o papel consultivo perante a elas, quando necessário também realizando funções operacionais. Este setor, é compreendido pelo cargo de assistente administrativo (a), que irá realizar atividades advindas diretamente das demandas dos clientes, como lançamento de contas a receber e a pagar, fluxo de caixa, preparação dos relatórios gerenciais e controle de contratos com terceiros.

Com o crescimento da empresa, esta poderá segregar sua atuação interna, incorporando o cargo de supervisor(a) administrativo(a), com o objetivo que cada um coordene um segmento de atividades, e secretário(a) executivo(a), para atuar na recepção de clientes e atendimento telefônico, assim como demais atividades administrativas da própria organização. Assim, as funções dentro da organização passam a ser a de administrador(a), supervisor(a) administrativo(a), assistente administrativo(a) e secretário(a) executivo(a), com valores maiores de remunerações mensais.

Cargo: Administrador(a)
CBO: 2521-05: Administrador(a)
Descrição: Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.
Pró-labore: R\$ 3.000,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2019)

Cargo: Supervisor(a) Administrativo(a)
CBO: 4101-05 - Supervisor(a) Administrativo(a)
Descrição: Supervisionam rotinas administrativas em instituições públicas e privadas, chefiando diretamente equipe de escriturários, auxiliares administrativos, secretários de expediente, operadores de máquina de escritório e contínuos. Coordenam serviços gerais de malotes, mensageiros, transporte, cartório, limpeza, terceirizados, manutenção de equipamento, mobiliário, instalações etc; administram recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo; organizam documentos e correspondências; gerenciam equipe. Podem manter rotinas financeiras, controlando fundo fixo (pequeno caixa), verbas, contas a pagar, fluxo de caixa e conta bancária, emitindo e conferindo notas fiscais e recibos, prestando contas e recolhendo impostos.
Remuneração: R\$ 2,500,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2019)

Cargo: Assistente Administrativo(a)
CBO: 4110-10 - Assistente Administrativo(a)
Descrição: Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.
Remuneração: R\$ 2.000,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2019)

Cargo: Secretário(a) Executivo(a)
CBO: 2523-05 - Secretário(a) Executivo(a)
Descrição: Assessoram os executivos no desempenho de suas funções,atendendo pessoas(cliente externo e interno), gerenciando informações, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, supervisionam equipes de trabalho, gerem suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.
Remuneração: R\$ 1.200,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2019)

A segmentação em áreas operacional e de planejamento e apoio visa dar maior ênfase em cada uma das equipes em suas atividades, conforme figura 10. A primeira irá se ater as atividades rotineiras desempenhadas aos clientes, como lançamento de contas a pagar e a receber, entre outras. A área de planejamento e apoio irá se ater ao acompanhamento dos relatórios gerenciais e realizar contato consultivo junto aos contratantes, realizando também serviços como planejamento orçamentário, entre outros, se atendo a atividades não rotineiras e estando disponível para ações sob demanda por parte dos clientes.

Figura 10 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

O administrador(a) da organização estará vinculado a administração, sendo que cada uma das áreas, a operacional e a de planejamento de apoio, terão seus respectivos

supervisores(a) administrativos(a), que serão os seus gestores, tendo abaixo, sob a mesma linha hierárquica, os assistentes administrativos(a) e secretários(a) executivos(a), na operacional, e somente os assistentes administrativos(a) na de planejamento e apoio.

4.4.3 Descrição da estrutura física

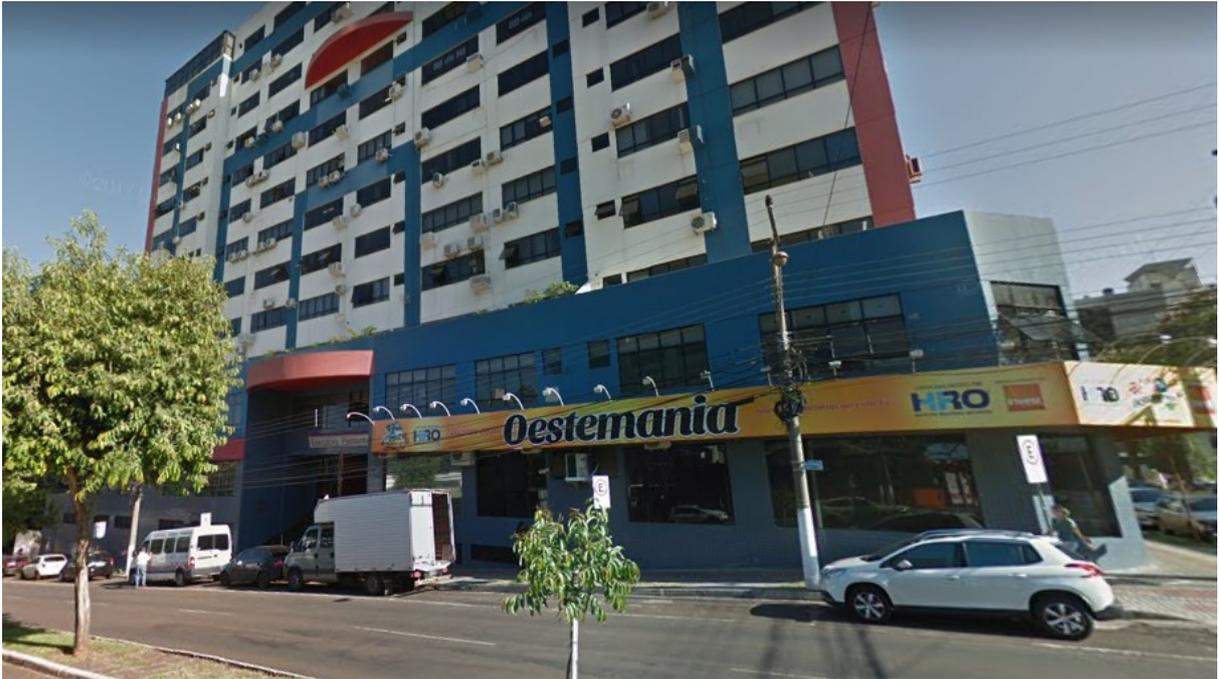
A estrutura física de trabalho da Aprimorar visa otimizar seu funcionamento com a redução de custos, principalmente os iniciais. O primeiro imóvel a ser alugado será sala no Edifício Piemonte, na Avenida Marechal Deodoro da Fonseca 400E, Centro, na cidade de Chapecó. A localização do prédio é conforme mapa na Figura 11, sua fachada conforme Figura 12 em que o arranjo interno está descrito conforme Figura 13, em uma sala que possua em torno de 50 metros quadrados, de valor de aluguel mensal estimado em R\$ 1.200,00.

Figura 11 - Localização do Edifício Piemonte.



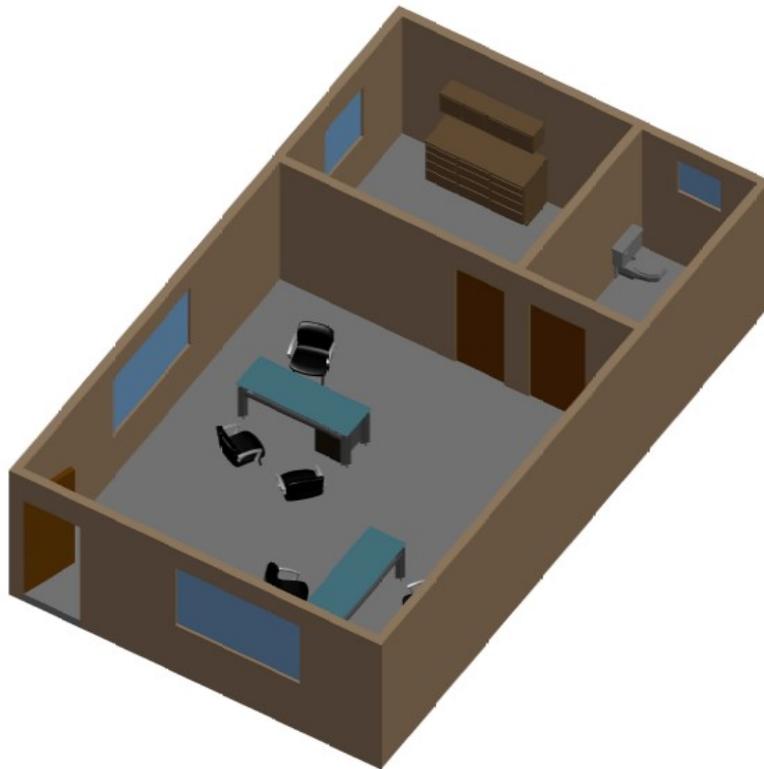
Fonte: Google Maps (2019).

Figura 12 - Fachada do Edifício Piemonte



Fonte: Google Maps (2019)

Figura 13 - Layout da sala

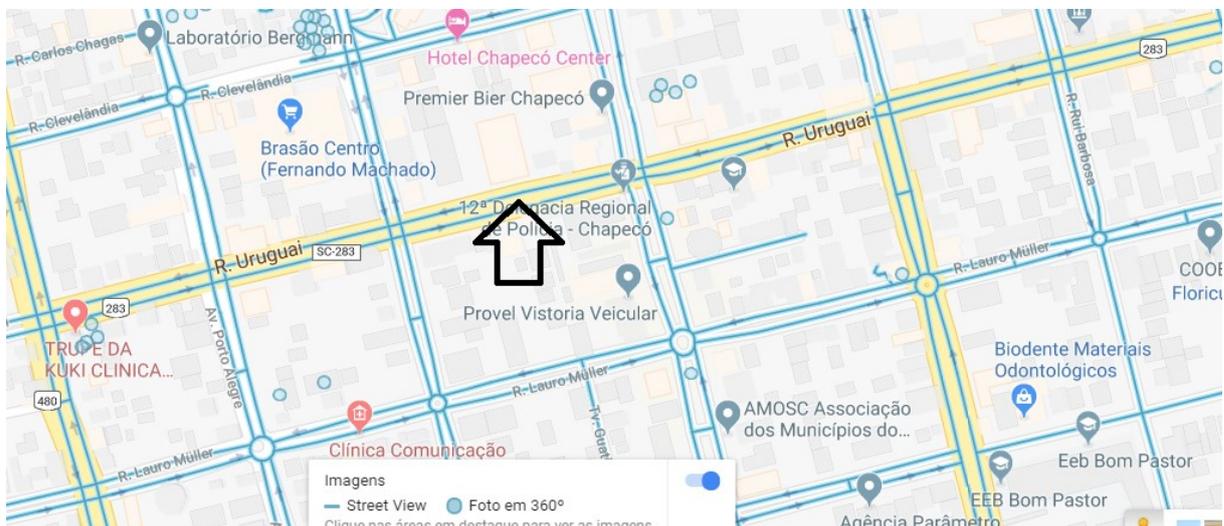


Fonte: O autor (2019).

A modelagem prevista para a sala inicial me que irá se instalar a Aprimorar preza pelo arranjo simples, se assemelha muito aos escritórios de prestadores de serviços, como contadores ou advogados, em que a área de convivência geral visa o atendimento e o trabalho geral. Uma segunda sala irá servir como arquivo, sendo o almoxarifado geral. Há também um banheiro, cujo acesso visa proporcionar o uso tanto de clientes quanto de funcionários.

O segundo endereço planejado para a organização, após o segundo ano de atuação, fica na Rua Uruguai, 100, Centro em Chapecó SC, uma sala que possua em torno de 120 metros quadrados, com localização conforme figura 14, fachada conforme figura 15 e layout interno conforme figura 16, com valor de aluguel mensal estimado em R\$ 2.000,00.

Figura 14 - Localização



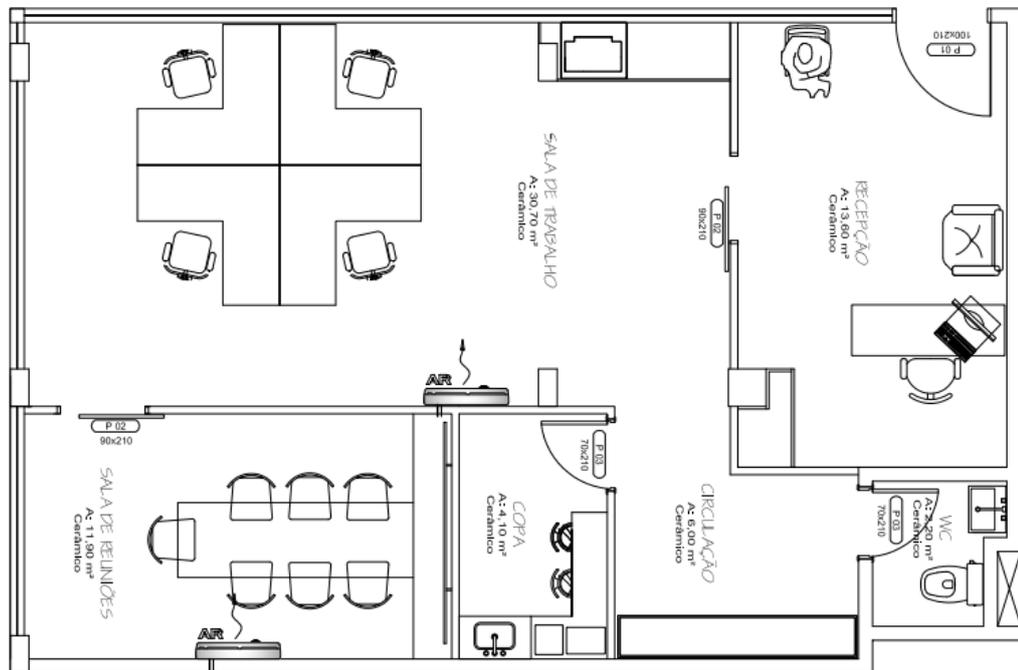
Fonte: Google Maps (2019).

Figura 15 — Fachada do prédio



Fonte: Google Maps (2019)

Figura 16 - Layout da sala



Fonte: O autor (2019)

O projeto das instalações prevê sala de espera de atendimento, de trabalho geral, de reuniões, banheiro e cozinha. A sala de espera contempla mesa para secretária e poltronas para

os visitantes, já a sala de trabalho 4 mesas instaladas em conjunto, para fins de otimização de espaço e facilidade na comunicação entre os colaboradores, além de ser o espaço interno geral de circulação e armazenamento de documentos. Já a sala de reuniões está planejada para mesa com capacidade para até 7 cadeiras, com arranjo prevendo instalação de projetor ou televisão, com o objetivo de exposições aos participantes. A cozinha terá itens básicos para utilização, como pia, geladeira e micro-ondas, sendo o lavabo será de uso tanto dos visitantes como para os colaboradores.

4.4.4 Descrição do processo de prestação de serviço

Os serviços a serem desempenhados pela Aprimorar serão aqueles contratados pelo cliente conforme sua necessidade, dentro do leque daqueles a serem oferecidos, em que o valor dos serviços irá variar conforme a quantidade de horas de trabalho contratadas. A fim de repassar ao cliente em potencial os valores estimados para os serviços a serem contratados, o processo de fechamento inclui um diagnóstico quanto aos processos da empresa, em seguida apresentando orçamento, visando que o negócio seja proveitoso para ambas as partes, buscando a maior aderência possível ao que foi orçado.

Os serviços básicos a serem oferecidos são os seguintes:

- ✓ Contas a receber e a pagar
- ✓ Fluxo de caixa, previsões e análises
- ✓ Preparação de relatórios gerenciais
- ✓ Controle de contratos anuais assinados com terceiros
- ✓ Planejamento estratégico e orçamentário
- ✓ Formulação de preço de venda

Com o interessado informando quais os serviços que possui interesse em contratar, passa-se a seguir etapas sequenciais, conforme Quadro 13, em que se seguem mesmo após o início dos serviços, visando a mensuração do grau de satisfação com o que ofertado.

Quadro 13 - Etapas das atividades da empresa.

Etapa 1		<i>Prospecção de clientes</i>
Etapa 2		<i>Diagnóstico da situação atual do cliente</i>
Etapa 3		<i>Apresentação de orçamento</i>

Etapa 4		<i>Fechamento de contrato</i>
Etapa 5		<i>Adequação de tarefas e sistemas</i>
Etapa 6		<i>Prestação do serviço</i>
Etapa 7		<i>Mensuração do grau de satisfação com o serviço prestado</i>

Fonte: O autor (2019).

A prospecção de clientes se dará principalmente em visitas a organizações que possuam o perfil alvo inicial da empresa, em que se busca uma aproximação para a construção de um relacionamento de confiança, visto que os serviços a serem ofertados exigem que o possível contratante sinta segurança na Aprimorar. A abordagem parte do pressuposto de passar a imagem pessoal do proprietário para o contratante, repassando sua experiência na área, detalhando os pressupostos da gestão compartilhada e explicando os motivos para os quais a organização acredita que possa dar vantagem competitiva aos seus contratantes, visto que conforme as entrevistas realizadas, foi sempre necessário a explicação do que a empresa iria ofertar.

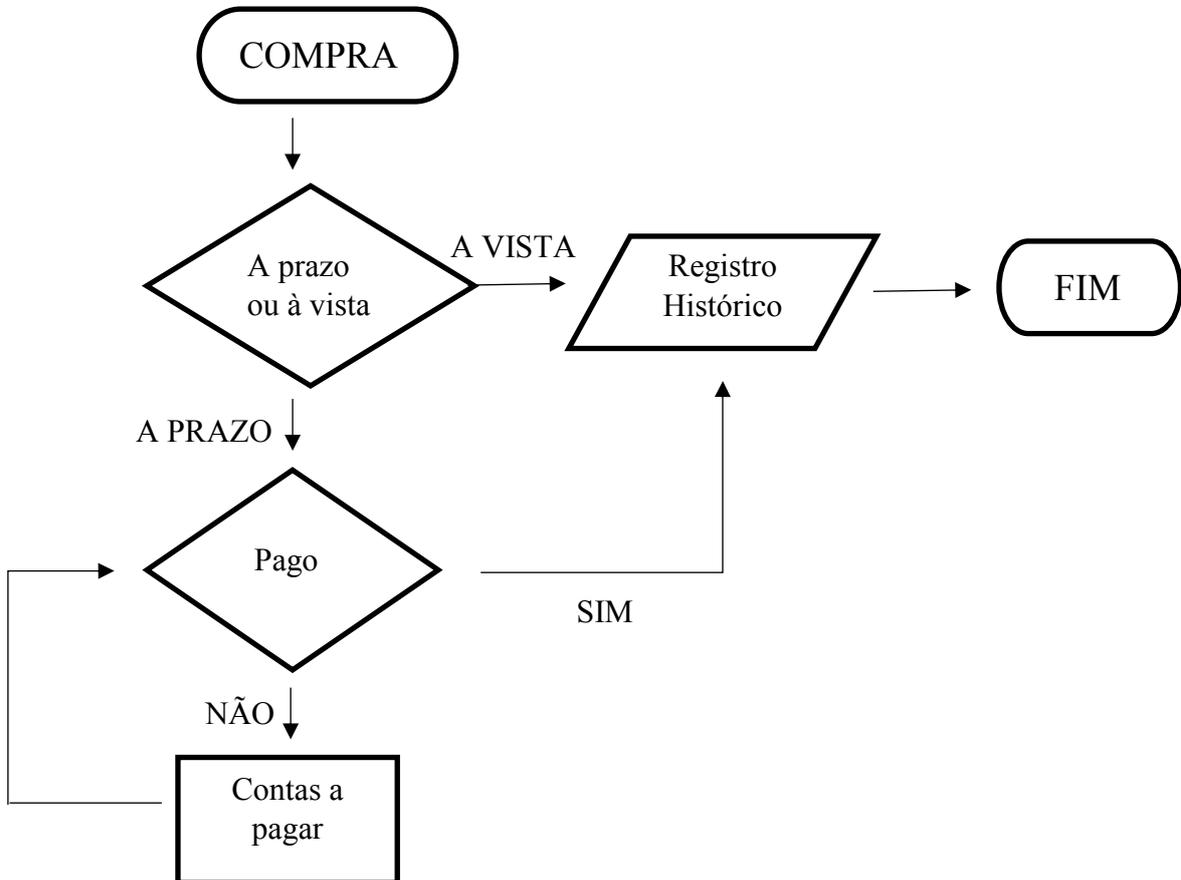
A elaboração do diagnóstico da situação atual do cliente é imprescindível para a apresentação de orçamento, ao mesmo tempo que é necessário que o possível contratante confie na Aprimorar, visto que é preciso que a prestadora de serviços conheça os processos da empresa, tendo acesso a informações até então somente de conhecimento daqueles que lá atuam. É possível então sugerir os serviços adequados para um retorno já no curto e médio prazo nas operações da contratante, em que com o andamento do trabalho, mais informações relevantes e confiantes sejam geradas para auxiliar a organização em sua atuação, visando o crescimento.

A formalização da atuação através de contrato, conforme anexos deste plano, visa dar garantia legal a ambas as partes, visando a proteção de contratado e contratante, principalmente quanto a serviços não inclusos e a necessidade de sigilo dos dados obtidos nas operações diárias. A etapa a seguir visa a adequação de processos e sistemas para o melhor funcionamento das operações diárias, treinando funcionários, caso necessário, adequando formatos de informações, verificando a cultura de cada organização e ajustando certos pontos, visando a otimização dos resultados para ambas as partes.

As operações diárias visam seguir fluxo pré-definido, com a entrada de informações em sua maioria com a compra ou venda de algo, visando a resposta quanto a questões básicas que

irão influenciar os processos em seguida, conforme figuras 17 e 18 detalhando rotinas a serem desempenhadas diariamente pela área operacional da Aprimorar.

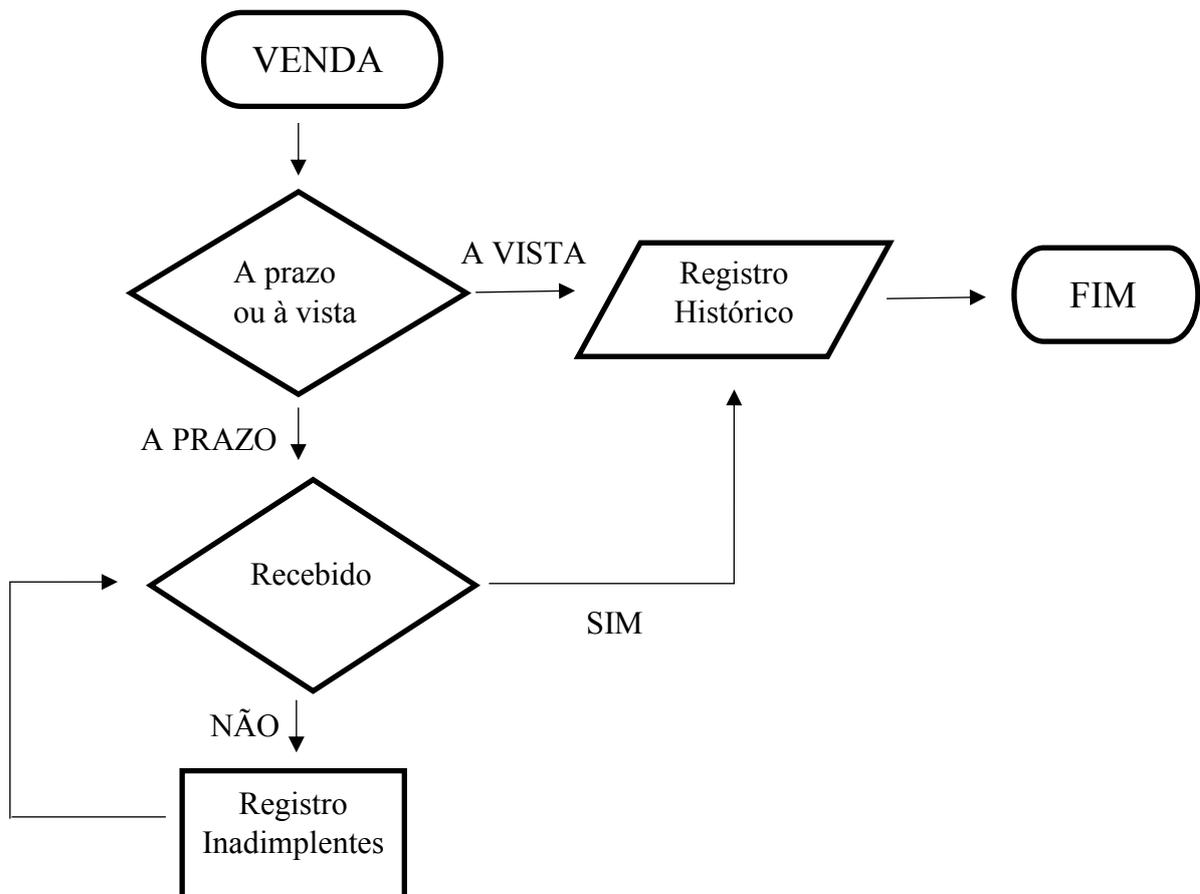
Figura 17- Entrada fluxo de compra



Fonte: O autor (2019)

A rotina administrativa com uma compra é muito parecida que com aquela das vendas, conforme figuras 17 e 18, o financeiro recebe a informação de compra de um bem ou insumo, verifica se está pago ou a pagar, caso esteja pago, há o registro histórico e o fim do processo, sendo que caso ainda será pago, ficará em controle de contas a pagar até a efetivação, também com a respectiva passagem ao registro histórico, e o fim do processo. A etapa do registro histórico é aquela em que há o maior detalhamento, verificando se o lançamento se refere a um custo ou despesa, referente a que etapa da produção ou de forma geral, entre outras, culminando no arquivamento de documentos, com a digitalização e armazenamento em nuvem, repassando a via original do documento, caso esta exista, ao cliente.

Figura 18- Entrada fluxo de venda



Fonte: O autor (2019)

Com os dados do contas a pagar são realizados acompanhamentos de fluxo de caixa futuro para estes pagamentos, em que o registro histórico visa dar maior detalhamento de dados para análises, como de valores pagos a certo fornecedor durante um período, verificar se os custos ou despesas orçados no período foram superados ou não, tudo para auferir ao máximo a gestão da organização. A área de planejamento e apoio é aquela que dará o suporte e o aconselhamento conforme informações geradas, sendo que suas rotinas não se assemelham ao fluxo sequencial da área operacional, portanto sem maior necessidade de planificação e fechamento de roteiro.

O sistema a ser utilizado para a entrada dos dados e posterior realização de relatórios dependerá do acerto entre as partes, caso o cliente tenha interesse que seja feito no programa que já utiliza, verificando se este possui capacidade para todos os aspectos que a Aprimorar preza em oferecer. O cliente também será informado que o lançamento em seu programa

também pode gerar mais honorários, visto que é um procedimento fora dos padrões habituais do programa utilizado pela Aprimorar.

Os insumos necessários para as operações da Aprimorar vão desde um ambiente de trabalho adequado e confortável, materiais de expediente rotineiros e um meio de deslocamento até os clientes, conforme Quadros 14 e 15 e 16, lembrando que os móveis serão planejados, então não necessitando sua compra por itens separados.

Quadro 14 – Equipamentos necessários para o escritório.

Equipamentos para Escritório	Quantidade
Televisões	1
Cadeiras	12
Poltronas	2
Notebook	5
Porta canetas	5
Suporte para notebook	5
Teclados	5
Mouse sem fio	5
Grampeadores	5
Projetor (Datashow)	1
Impressora	1
Telefones fixos	5
Celulares	5
Lixeira	6
Ar Condicionado (12.000 btus)	2
Persianas	3

Fonte: O autor (2019)

Quadro 15 – Equipamentos para a Cozinha

Equipamentos para Cozinha	Quantidade
Microondas	1

Geladeira	1
Cafeteira	1
Bebedouro	1
Pratos	8
Xícaras	8
Talheres	8
Copos plásticos	8
Lixeiras	2

Fonte: O autor (2019)

Quadro 16 - Equipamentos para a Logística

Equipamentos Logística	Quantidade
Veículos	1

Fonte: O autor (2019).

4.5 PLANO OPERACIONAL

4.5.1 Administração

A gestão da empresa será tocada pela função de administrador, a princípio a ser de responsabilidade do proprietário da empresa, formado na área e principal interessado no sucesso do negócio, recebendo por sua função o pró-labore. Em caso de sua ausência, será denominado um substituto na linha hierárquica da empresa, a ser definido na oportunidade.

A função terá responsabilidade geral sobre a empresa, contemplando áreas não separadas, como gestão de recursos humanos, exigindo atenção perante os vários aspectos inerentes a profissão de administrador. Destaca-se a responsabilidade sobre a estratégia da empresa conforme cenários visualizados.

4.5.2 Comercial

A organização da Aprimorar, conforme setores e organograma, não contempla uma área específica para o comercial, sendo esta atribuição inerente a administração e ao cargo de administrador. Este será o responsável por prospectar clientes, acompanhar o andamento do plano de marketing e verificar a necessidade de outras medidas, estando sempre atento a novas oportunidades de negócio junto aos clientes já fidelizados, primando pela indicação destes para

outros parceiros, sendo esta sua principal estratégia para angariar novos clientes. As plataformas a serem utilizadas para o cunho comercial, estão dispostas conforme plano de marketing.

Dentre os serviços elencados como aqueles a disposição de possíveis clientes, não há impedimento para o oferecimento de demais, visto a necessidade dos atuais contratantes, desde que estejam dentro do que a Aprimorar se dispõe a oferecer, que é a terceirização do departamento financeiro, assim como demais procedimentos administrativos e gerenciais ligados a este.

O pagamento pelos serviços se dá através de negociação, perante as horas a serem contratadas pelo cliente, porém dispõe de valor de entrada para a realização de diagnóstico e preparação para o início dos trabalhos, com devido desembolso mensal das horas prestadas no mês após no máximo o décimo dia útil daquele subsequente, em valor único, não sendo possível o parcelamento. O atraso de até três pagamentos nas horas prestadas mensalmente prevê o cancelamento do contrato e o registro dos dados do contratante nos órgãos de proteção de crédito, em que a opção pela volta das operações se dá somente com o total ressarcimento dos valores em atraso, em que este será regido sob um novo contrato.

4.5.3 Controle de qualidade

O apreço pela qualidade na prestação dos serviços é inerente ao que a empresa se propõe a oferecer, baseando inclusive sua estratégia comercial nisso, visando que os contratantes visualizem diferenciais que estejam agregando ao seu negócio de forma positiva e reforçando o seu crescimento.

O controle da qualidade nos processos será inicialmente exercido pelo administrador, com organograma reduzido no começo da organização, sendo que com o crescimento será de responsabilidade direta dos supervisores de cada uma das áreas para com seus subordinados, tendo estes de prestar esclarecimentos à administração.

4.5.4 Terceirização

O planejamento da aprimorar já inclui a terceirização de serviços como os de como de limpeza, software gerencial, contabilidade, segurança, armazenamento em nuvem e de impressão de materiais de marketing. O objetivo é terceirizar todos os aspectos possíveis que estejam fora do foco de atuação da empresa, fora das atividades operacionais normais da organização.

4.5.5 Sistema de gestão

O sistema de gestão a ser utilizado será um de modelo ERP (*Enterprise Resource Planning*), traduzido como sistema de planejamento de recursos empresariais, visto o segmento alvo escolhido ser o de indústria e comércio, em que este modelo engloba todos os setores inerentes a estes tipos de empresas. Apesar da Aprimorar não se utilizar de todos os recursos deste programa, a escolha se dá devido a dar a oportunidade de incorporação de dados de forma mais fácil, assim como já deixar os colaboradores habituados a lidarem com este modelo.

A escolha por um ERP não altera a disponibilidade da empresa em trabalhar com outros sistemas em suas atividades, visto que poderá ser requisito do cliente a utilização de seu *software*, o que contempla o que a Aprimorar visa oferecer.

4.5.6 Parcerias

O oferecimento de parcerias com entidades empresariais, como ACIC (Associação Comercial e Industrial de Chapecó) e CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), visa proporcionar aos seus associados a oportunidade de realizarem cursos de aprimoramento em finanças sem custos, estes voltados para o público alvo da Aprimorar, micro e pequenas empresas. As organizações associadas acabam por conhecer a empresa, além de que a imagem da organização vai a todos os sócios através da promoção da parceria para com eles, seja através de canais como e-mail ou redes sociais. A parceria então está alinhada ao plano de marketing, facilitando o acesso às organizações pela responsável comercial, com baixos custos.

4.5.7 Logística

A atividades a serem desempenhadas pela Aprimorar pouco exigem de alinhamento quanto a logística, visto que os seus clientes estarão situados em Chapecó, em que a empresa terá sua sede na área central, facilitando o envio de documentos, estes que a organização primará para que sejam enviados digitalmente. Quanto ao deslocamento até os clientes, o planejamento inclui a compra de um veículo próprio, em que caso este esteja em uso, a organização poderá fazer uso de serviços terceirizados de transporte.

4.6 Análise SWOT

Com os dados advindos das entrevistas e através das informações coletadas nas várias fontes para a análise ambiental, foi possível elencar os itens de maior ou menor impacto para a organização em uma análise SWOT. A pontuação escolhida foi de 1 para baixa importância, 3 para média e 5 para alta, levando em conta o impacto deste quesito para o negócio a ser formado.

SWOT			Pontos Fortes				Total	Pontos Fracos			Total
			Investimento inicial baixo	Acompanhamento financeiro para o cliente	Atratividade de preço do serviço	Serviço inovador no mercado		Falta de confiabilidade da marca	Falta de experiência do proprietário no segmento	Limitação da capacidade produtiva	
IMPORTÂNCIA			5	3	5	5	18	5	3	1	9
Oportunidades	Ausência de concorrentes diretos	5	10	8	10	10	38	10	8	6	24
	Aceitação do produto no mercado	5	10	8	10	10	38	10	8	6	24
	Alto número de clientes potenciais	3	8	6	8	8	30	8	6	4	18
	Alto índice de falências em decorrência da má gestão financeira	1	6	4	6	6	22	6	4	2	12
	Total	14	34	26	34	34	256	34	26	18	156
Ameaças	Concorrentes indiretos	3	8	6	8	8	30	8	8	4	20
	Tecnologia (software de gestão)	1	6	4	6	6	22	6	6	2	14
	Cultura de pouca aceitação de intervenção via consultoria	3	8	6	8	8	30	8	8	4	20
	Baixo crescimento econômico do país	3	8	6	8	8	30	8	8	4	20
	Possibilidade de surgimento de concorrência direta	3	8	6	8	8	30	8	8	4	20
	Total	13	38	28	38	38	284	38	38	18	188

Quadro 17 –Análise Swot da Aprimorar

Fonte: O autor (2019)

O quadrante mais pontuado é aquele que aponta ameaças do ambiente externo, mas também pontos fortes no interno, o que determina o direcionamento da empresa para a manutenção, apontando para desenvolvimento de aspectos de estabilidade, nicho de mercado e especialização, tirando o máximo dos pontos fortes para apaziguar as ameaças.

A fim de mitigar as ameaças, a empresa reforçará sua forma de atuação, visando se diferenciar perante a concorrência indireta, com o objetivo de que os clientes possam notar de forma fácil as diferenças existentes. Estes até então concorrentes indiretos, poderão se tornar diretos, algo que poderá vir a acontecer com o sucesso da Aprimorar, porém esta usará da melhoria dos seus processos e do conhecimento já adquirido para se manter atuante no mercado.

O enfoque no relacionamento para gerar uma relação de confiança, visará reduzir com o tempo as barreiras para a intervenção na organização, tendo como alvo o melhoramento dos processos e da saúde financeira da empresa cliente. A atuação próxima aos clientes e o enfoque em um segmento de mercado ajudarão a reduzir as ameaças provenientes dos softwares, visto a atuação consultiva da área de planejamento e apoio da Aprimorar.

As dificuldades com o baixo crescimento econômico são sistemáticas, porém auxiliam a organização tendo em vista a necessidade de organização e de otimização de sua atuação perante o cenário de dificuldade. O panorama pode ser então um fator positivo para a contratação dos serviços da Aprimorar, com custo benefício a favor do cliente caso tivesse interesse em contratar um profissional do mercado para a área, este normalmente com honorários maiores que os cobrados pela empresa, além desta oferecer maior especialização em seus serviços.

4.6.1 Segmentação e posicionamento

Com os dados obtidos através das entrevistas realizadas, com roteiro direcionado, não foi possível atingir todos os segmentos pretendidos, sendo os de indústria, comércio e serviços, nos ramos de micro e pequena empresas. Sendo assim, a realização da segmentação através da matriz de competitividade não será possível.

Dentre as informações coletadas, nota-se que 80% das empresas do ramo de indústria e comércio, aquelas responsáveis tanto por produzir como por comercializar ao consumidor final, em que a maioria de sua produção é vendida sem intermediários, estão dispostas a contratar os serviços de gestão compartilhada. Estas tendem a ter um número maior de processos, visto que devem ater-se desde a produção até o acompanhamento do pós-venda, portanto com maior complexidade em sua gestão.

Define-se então o segmento das empresas que atuam na industrialização e comércio de seus produtos como o segmento alvo da Aprimorar, visto os motivos citados.

4.6.2 Objetivos e Aspectos específicos

Os objetivos de marketing são a promoção do nome da empresa perante o meio empresarial, disseminar o conceito da gestão compartilhada e dar sustentação a demanda de serviços estimada pelo orçamento de vendas, com vistas a recuperação do investimento a ser realizado com a abertura da empresa.

4.6.3 Estratégias de Marketing

Com as ameaças em alta, conforme fatores demonstrados em análise SWOT, a organização irá prezar por estratégias de foco, dentre aquelas citadas por Porter, visando atingir um segmento específico e assim reforçar seus pontos internos fortes junto a ele, visando mitigar os aspectos negativos do ambiente.

4.6.3.1 Produto

O serviço a ser prestado possui as alternativas já citadas, em que o foco se manterá em atender clientes da indústria, em especial que atuam em indústria e comércio, atendo-se a este setor com o objetivo de oferecer um produto especializado para a área.

4.6.3.2 Preço

Com um serviço B2B, por ser um produto novo no mercado e o plano prever uma estrutura inicial concisa para o início dos trabalhos, a estratégia de preço visa acompanhar as demais ao premiar aqueles clientes que indicarem a Aprimorar para outros. Isso se dá ao conceder um desconto de 5% nos honorários a serem pagos pela organização que indicou, após o devido fechamento, com limitador de até 20%. A proposta ao mesmo tempo que reduz as despesas com a promoção da organização do mercado e as visitas realizadas com cunho comercial, incentiva os clientes a estarem atentos a promover a Aprimorar com o interesse de reduzir seus custos com o serviço.

O crescimento da organização prevê a contratação de mais colaboradores e a incorporação de novas funções, em que, com o objetivo de preencher o tempo vago destes novos contratados e assim gerar receita para o pagamento dessas novas despesas, a Aprimorar pode vir a ofertar descontos temporários para a contratação de novos serviços ou adicionais a aqueles que já são seus clientes. A estratégia visa contemplar primeiramente a sua clientela, com o objetivo também de oportunizar a estes a chance de contratação de serviços por preço mais baixo, também se valendo disso para demonstrar o custo-benefício daquilo que está sendo

oferecido, para que a contratação se mantenha, mesmo após o término da estratégia de redução do preço.

Quadro 18 – 5W2H - Preço

5W2H - Preço						
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Quanto custa?
Desconto por indicação	Atrair novos clientes	Sede da empresa	Continuadamente	Empresa	Oferencendo o desconto	Até 20% dos honorários do cliente
Descontos temporários	Angariar receita	Sede da empresa	Quando houver capacidade ociosa de colaboradores	Empresa	Oferecimento aos clientes	Indefinido

Fonte: O autor (2019).

4.6.3.3 Praça

A escolha por salas comerciais que se localizam no centro da cidade de Chapecó visa dar acesso mais fácil aos clientes, em que, além disso, há a necessidade de fácil comunicação entre o cliente e a empresa, visto que muitas decisões precisam ser tomadas com informações que vão além daquelas sempre à disposição através daquelas compartilhadas em meio eletrônico.

A pesquisa de mercado aplicada mostrou o apreço pelo contato pessoal na sede da Aprimorar, atendida com o espaço físico já proposto no plano, em detrimento ao *home office*, uma alternativa possível, visto que o produto é o oferecimento de serviço, este que poderia ser realizado a distância, promovendo a redução de custo. Sendo assim, tanto o arranjo inicial do primeiro escritório quanto do segundo, visam o atendimento rápido e prático dos clientes, sem a necessidade de marcar horário. O segundo ambiente planejado visa dar maior estrutura para esse atendimento presencial, visando dar a sensação de pertencimento do cliente para com a Aprimorar e reforçar o atributo elencado na pesquisa de mercado.

Outro ponto demonstrado na pesquisa foi a preferência pelo contato fácil e rápido, através de chamada telefônica ou do uso de plataformas em dispositivos móveis, com o *whatsapp*, em que todos os colaboradores estarão conectados com seu aparelho fornecido pela empresa para este fim. Além disso, os resultados demonstram que quanto a informações sobre gestão, a maioria prefere recebê-las via e-mail, demonstrando que em caso de algo não imediatista, preferem esta plataforma.

Quadro 19 – 5W2H - Praça

5W2H – Praça						
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Quanto custa?
Escritório físico	Pesquisa de mercado	Sede da empresa	Continuadamente	Empresa	Aluguel de sala	Valores já citados
Atendimento telefônico e via app de mensagens instantâneas	Pesquisa de mercado	Sede da empresa	Continuadamente	Colaboradores	Uso dos telefones	Compra dos aparelhos já citada

Fonte: O autor (2019)

4.6.3.4 Promoção

A maioria dos entrevistados na pesquisa aplicada descreveu que busca informações sobre gestão em *sites*, em segundo lugar materiais impressos, sendo esta a única pergunta alusiva a estratégia de promoção. Dentre as atividades a serem desempenhadas, estão a adesivagem do veículo da empresa, conforme figura 19, impressão de cartões, conforme figura 20, e a de folders, ilustrado na figura 21.

Figura 19 - Adesivagem veículo.



Fonte: O autor (2019)

A adesivagem do veículo visa utilizar do meio de transporte da empresa para realizar publicidade nos variados locais em que a organização estiver atendendo, esta se usa de uma mensagem voltada ao empreendedor, explicando de forma sucinta o que a organização visa proporcionar a este público. Na imagem não estão colocados o perfil do Instagram e o número de telefone por falta de espaço na arte, mas estes serão adicionados na impressão dela.

Figura 20 - Cartões



Fonte: O autor (2019)

O intuito da impressão de cartões é facilitar o contato de forma física, como forma de recordar o nome da pessoa e dar maior proximidade, também visando abordar o público que não usa de redes sociais para procurar a empresa, constando de forma fácil o telefone da empresa. Como o conceito da gestão compartilhada ainda não é conhecido do meio empresarial, a entrega do cartão dá a garantia que o contato não se perca, podendo ser também compartilhado em indicações de clientes a terceiros.

Figura 21 - Modelo de Folder



Fonte: O autor (2019)

Os folders serão usados em eventos em geral, com informações concisas quanto ao o que a empresa visa ofertar, em que o maior detalhamento se dá com o contato em visita por parte da Aprimorar. Para facilitar a explanação em visitas realizadas pelo administrador, serão confeccionados prospectos com informações mais detalhadas quanto a gestão compartilhada, dos serviços oferecidos e do currículo do administrador, a fim de proporcionar algo físico para embasamento de decisão por parte do comprador na empresa visitada.

Com vistas aos resultados das entrevistas, elenca-se como uma das ações o anúncio da Aprimorar nas buscas do Google, assim como nas demais páginas que tratam de assuntos gerenciais e administrativos e que vendam espaço para o Google, com foco dado ao público que acessa através da cidade de Chapecó. Como o custo do serviço se dá através dos cliques dos usuários nos anúncios, será parametrizado um valor máximo ao mês, visando não extrapolar o que será orçado. Ainda com vistas aos meios eletrônicos, serão criados perfis de Instagram e Facebook, gerenciados pelo administrador, em que nestes serão colocadas informações sucintas da visando facilitar o contato, sendo usado para adicionar potenciais clientes a rede e abordá-los através de postagens semanais quanto aos serviços da empresa.

Para que o nome da empresa comece a ser conhecido pela sociedade chapecoense, também está previsto a inclusão de anúncio publicitário de uma página na revista Flash Vip, de circulação no município e que aborda entrevistas e eventos relacionados a cidade. A adesivagem das salas ocupadas também se faz necessário, sendo mais uma ação prevista.

As atividades promocionais da Aprimorar se seguem conforme quadro abaixo:

Quadro 20 – 5W2H Promoção

5W2H - Promoção						
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Quanto custa?
Adesivagem de veículo	Promoção da empresa	Veículo	Início das atividades	Gráfica	Serviço contratado	R\$ 500,00
Adesivagem da sala	Promoção da empresa	Sala alugada	Início atividades em cada sala	Gráfica	Serviço contratado	R\$ 500,00
Impressão de cartões	Contato cliente	-	Início das atividades	Gráfica	Serviço contratado	R\$ 100,00
Impressão de folders	Promoção da empresa	-	Início das atividades	Gráfica	Serviço contratado	R\$ 100,00
Impressão de prospectos	Explanação em visitas	-	Início das atividades	Gráfica	Serviço contratado	R\$ 300,00
Anúncio Google	Promoção da empresa	Internet	Continuadamente	Google	Serviço contratado	R\$ 500,00
Perfil Instagram	Promoção da empresa	Internet	Continuadamente	Administrador	Criação e manutenção de perfil	Gratuito
Perfil Facebook	Promoção da empresa	Internet	Continuadamente	Administrador	Criação e manutenção de perfil	Gratuito
Publicação Revista	Promoção da empresa	Revista Flash Vip	Primeiro e segundo anos de atividades	Revista	Serviço contratado	R\$ 500,00

Fonte: O autor (2019)

4.6.4 Implementação e Controle

As estratégias previstas se darão desde o começo da organização, conforme planejamento, sob responsabilidade do administrador da empresa, ligado a área comercial, em que não está programado a colocação de colaborador exclusivo para a função.

Com o mesmo responsável pela área comercial e de marketing, este irá controlar se os resultados esperados estão ocorrendo conforme previsto.

4.7 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro aborda todos os orçamentos inerentes a atividade da futura empresa, sendo os de vendas, produção e despesas, assim como projeções para os resultados da empresa, através do Demonstrativo de Resultados do Exercício, de Fluxo de Caixa e de Balanço patrimonial, todos estes para três exercícios seguidos. A fim de realizar uma análise detalhada dos dados anteriores, os indicadores visam ser meios de comparar a atividades na empresa no tempo em relação aos aspectos financeiros.

4.7.1 Orçamento de Vendas

Os dados gerais de orçamento de vendas se baseiam em dados conforme quadros 21, 22 e 23 em que são realizadas as projeções para os três anos de atividades da empresa.

Quadro 21 – Orçamento de vendas ano X

<i>Orçamento de Vendas Ano X</i>						
<i>Mês</i>	<i>Quant Horas</i>	<i>Valor Hora</i>	<i>Receita Bruta</i>	<i>Alíquota Imposto</i>	<i>Alíquota Real</i>	<i>Imposto a recolher</i>
Janeiro	30	R\$ 85,00	R\$ 2.550,00	15,50%	15,50%	R\$ 395,25
Fevereiro	30		R\$ 2.550,00			R\$ 395,25
Março	30		R\$ 2.550,00			R\$ 395,25
Abril	45		R\$ 3.825,00			R\$ 592,88
Maio	45		R\$ 3.825,00			R\$ 592,88
Junho	60		R\$ 5.100,00			R\$ 790,50
Julho	60		R\$ 5.100,00			R\$ 790,50
Agosto	60		R\$ 5.100,00			R\$ 790,50
Setembro	90		R\$ 7.650,00			R\$ 1.185,75
Outubro	90		R\$ 7.650,00			R\$ 1.185,75
Novembro	110		R\$ 9.350,00			R\$ 1.449,25
Dezembro	110		R\$ 9.350,00			R\$ 1.449,25
TOTAL	760		R\$ 64.600,00			R\$ 10.013,00

Fonte: O Autor.

Quadro 22 - Orçamento de vendas ano X+1.

<i>Orçamento de Vendas Ano X+1</i>						
<i>Mês</i>	<i>Quant Horas</i>	<i>Valor Hora</i>	<i>Receita Bruta</i>	<i>Alíquota Imposto</i>	<i>Alíquota Real</i>	<i>Imposto a recolher</i>
Janeiro	121	R\$ 85,00	R\$ 10.285,00	18,00%	15,95%	R\$ 1.594,18
Fevereiro	133		R\$ 11.313,50			R\$ 1.753,59
Março	146		R\$ 12.444,85			R\$ 1.928,95
Abril	161		R\$ 13.689,34			R\$ 2.121,85
Maio	177		R\$ 15.058,27			R\$ 2.334,03
Junho	195		R\$ 16.564,10			R\$ 2.567,43
Julho	214		R\$ 18.220,50			R\$ 2.824,18
Agosto	236		R\$ 20.042,56			R\$ 3.106,60
Setembro	259		R\$ 22.046,81			R\$ 3.417,26
Outubro	285		R\$ 24.251,49			R\$ 3.758,98
Novembro	314		R\$ 26.676,64			R\$ 4.134,88
Dezembro	345		R\$ 29.344,31			R\$ 4.548,37
TOTAL	2587					R\$ 219.937,36

Fonte: O Autor.

Quadro 23 – Orçamento de Vendas Ano X+2

<i>Orçamento de Vendas Ano X+2</i>						
<i>Mês</i>	<i>Quant Horas</i>	<i>Valor Hora</i>	<i>Receita Bruta</i>	<i>Alíquota Imposto</i>	<i>Alíquota Real</i>	<i>Imposto a recolher</i>
Janeiro	362	R\$ 85,00	R\$ 30.811,52	19,50%	17,48%	R\$ 5.386,27
Fevereiro	381		R\$ 32.352,10			R\$ 5.655,59
Março	400		R\$ 33.969,70			R\$ 5.938,37
Abril	420		R\$ 35.668,19			R\$ 6.235,29
Maio	441		R\$ 37.451,60			R\$ 6.547,05
Junho	463		R\$ 39.324,18			R\$ 6.874,40
Julho	486		R\$ 41.290,38			R\$ 7.218,12
Agosto	510		R\$ 43.354,90			R\$ 7.579,03
Setembro	536		R\$ 45.522,65			R\$ 7.957,98
Outubro	562		R\$ 47.798,78			R\$ 8.355,88
Novembro	590		R\$ 50.188,72			R\$ 8.773,67
Dezembro	620		R\$ 52.698,16			R\$ 9.212,36
TOTAL	5770					R\$ 490.430,87

Fonte: O autor (2019)

As projeções de vendas se baseiam na já atividade prévia do administrador atuando em *home-office* quando da sua saída de suas atividades para se dedicar exclusivamente a Aprimorar,

por este motivo já estão previstas horas de serviços mesmo com o início da empresa. Ao fim do primeiro ano, almeja-se a prestação de serviços a 6 empresas, com contratação de em torno de 20 horas cada, fechando em torno de 110 horas mês. Para os dois anos seguintes, é realizada a previsão de crescimento de 10% ao mês na prestação de horas no ano X+1 e de 5% no X+2, fechando o terceiro ano com 620 horas mensais.

O valor da hora de serviço prestada foi fixada como R\$ 85,00, levando em conta a média do custo total por hora no último ano projetado para as atividades da Aprimorar, quando estará com estrutura física e equipe pretendidos para prestar da melhor forma o seu trabalho, este que fica em torno de R\$ 57,00, aplicando-se uma margem de 50%. As alíquotas descritas levam em conta o anexo V da tabela do Simples Nacional, em que a alíquota real é aquela em que é aplicado o valor a deduzir descrito conforme a receita bruta anual, reduzindo então a taxa a ser cobrada sobre o total do faturamento.

4.7.2 Orçamento de Produção

As projeções para os custos inerentes a produção ou prestação dos serviços, estão detalhados conforme quadros abaixo, com a contagem de horas mensais para os colaboradores e sócio conforme quadros 24 e 25.

Quadro 24 – Auxiliar de horas sócios.

Quadro auxiliar de horas (sócio)	Dias	Horas
Dias (ano)	365,00	8760,00
Domingos (ano) (-)	52,00	1248,00
Sábados (ano) (metade trabalhado) (-)	26,00	624,00
Feriados (ano) (-)	12,00	288,00
Férias (ano) (-)	0,00	0,00
Total (ano)	275,00	6600,00
Total (mês)	22,92	550,00
Total Tempo de trabalho (mês)		183,33
Tempo de Improdutividade (mês) (-)		22,92
Total Tempo de Produtividade por Sócio (mês)		160,42
<i>Alocação de horas do sócio 50% administrativo e 50% produção</i>		

Fonte: O autor (2019)

Quadro 25 – Auxiliar de horas colaboradores.

Quadro auxiliar de horas (colaboradores)	Dias	Horas
Dias (ano)	365,00	8760,00
Domingos (ano) (-)	52,00	1248,00
Sábados (ano) (metade trabalhado) (-)	26,00	624,00
Feriados (ano) (-)	12,00	288,00
Férias (ano) (-)	30,00	720,00
Total (ano)	275,00	5880,00
Total (mês)	22,92	490,00
Total Tempo de trabalho (mês)		163,33
Tempo de Improdutividade (mês) (-)		20,42
Total Tempo de Produtividade por Colaborador (mês)		142,92

Fonte: O autor (2019).

A relação de bens de depreciação em 10 e 5 anos segue abaixo para o primeiro escritório, visando os dois primeiros anos de atuação, conforme quadros 26 e 27, em que os bens consumíveis mensais assim como custos fixos, nos quadros 28 e 29.

Quadro 26 – Bens duráveis para o primeiro escritório.

BENS DURÁVEIS PARA PRIMEIRO ESCRITÓRIO (vida útil de 10 anos)				
Equipamentos para Escritório	Quant	Valor Unitário	Total	Depreciação A.A.
Mesas	4	R\$ 319,00	R\$ 1.276,00	10%
Cadeiras	4	R\$ 150,00	R\$ 600,00	
Cadeiras Giratórias	3	R\$ 319,00	R\$ 957,00	
Armários	2	R\$ 540,00	R\$ 1.080,00	
Arquivo	2	R\$ 430,00	R\$ 860,00	
Suporte para notebook	3	R\$ 29,99	R\$ 89,97	
Grampeadores	3	R\$ 12,90	R\$ 38,70	
Lixeira	3	R\$ 29,90	R\$ 89,70	
Persianas	4	R\$ 159,00	R\$ 636,00	
Microondas	1	R\$ 379,99	R\$ 379,99	
Geladeira	1	R\$ 899,00	R\$ 899,00	
Cafeteira	1	R\$ 240,00	R\$ 240,00	
Chaleira elétrica	1	R\$ 55,97	R\$ 55,97	
Bebedouro	1	R\$ 249,90	R\$ 249,90	
Software	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	
TOTAL			R\$ 10.452,23	

Fonte: O autor (2019).

Quadro 27 - Demais Bens Duráveis Para Primeiro Escritório

DEMAIS BENS DURÁVEIS PARA PRIMEIRO ESCRITÓRIO (vida útil de 5 anos)				
Equipamentos para Escritório	Quant	Valor Unitário	Total	Depreciação A.A.
Notebooks	3	R\$ 2.599,00	R\$ 7.797,00	20%
Projektor (Datashow)	1	R\$ 649,00	R\$ 649,00	
Teclado e Mouse Wireless (conjunto)	3	R\$ 69,90	R\$ 209,70	
Celulares	3	R\$ 750,00	R\$ 2.250,00	
Climatizador	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	
Telefones fixos	3	R\$ 59,00	R\$ 177,00	
Impressora	1	R\$ 899,00	R\$ 899,00	
Veiculo	1	R\$ 33.000,00	R\$ 33.000,00	
TOTAL			R\$ 46.231,70	

Fonte: O autor (2019)

Quadro 28 – Bens consumíveis de escritório – Primeiro Escritório

BENS CONSUMÍVEIS DE ESCRITÓRIO PRIMEIRO ESCRITÓRIO			
Equipamentos para Escritório	Quant	Valor Unitário	Total
Caixas de clips	2	R\$ 16,60	R\$ 33,20
Caixa de canetas	1	R\$ 25,43	R\$ 25,43
Resma de Ofício	2	R\$ 24,60	R\$ 49,20
Copos plásticos (pct c/ 100 um)	1	R\$ 3,99	R\$ 3,99
TOTAL			R\$ 111,82

Fonte: O autor (2019).

Quadro 29 – Gastos fixos mensais – Primeiro Escritório

GASTOS FIXOS MENSAIS PRIMEIRO ESCRITÓRIO	
Ítem	Valor Mensal
Software mensal	R\$ 400,00
Linha Telefônica + Internet	R\$ 250,00
Seguro Veículo (R\$ 2400/12)	R\$ 200,00
Energia Elétrica	R\$ 150,00
Água	R\$ 30,00
Alvará (R\$ 480/12)	R\$ 40,00
Aluguel + Condomínio	R\$ 1.200,00
Gasolina	R\$ 500,00
Total	R\$ 2.770,00

Fonte: O autor (2019).

Aqueles destinados ao segundo escritório, com bens adicionais a aqueles já destinados ao primeiro, tanto com depreciação para 5 ou 10 anos, com novos valores de bens consumíveis e gastos fixos mensais, nos quadros 30, 31,32 e 33.

Quadro 30 – Bens duráveis para o segundo escritório.

BENS DURÁVEIS PARA SEGUNDO ESCRITÓRIO (vida útil de 10 anos)				
Equipamentos para Escritório	Quant	Valor Unitário	Total	Depreciação A.A.
Mesas	2	R\$ 319,00	R\$ 638,00	10%
Cadeiras	6	R\$ 150,00	R\$ 900,00	
Cadeiras Giratórias	3	R\$ 319,00	R\$ 957,00	
Armários	2	R\$ 540,00	R\$ 1.080,00	
Arquivo	2	R\$ 430,00	R\$ 860,00	
Suporte para notebook	3	R\$ 29,99	R\$ 89,97	
Grampeadores	3	R\$ 12,90	R\$ 38,70	
Lixeira	3	R\$ 29,90	R\$ 89,70	
Pia cozinha	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00	
Mesa reunião	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	
TOTAL			R\$ 6.953,37	

Fonte: O autor (2019).

Quadro 31 – Demais bens duráveis para o segundo escritório.

DEMAIS BENS DURÁVEIS PARA SEGUNDO ESCRITÓRIO (vida útil de 5 anos)				
Equipamentos para Escritório	Quant	Valor Unitário	Total	Depreciação A.A.
Notebooks	2	R\$ 2.599,00	R\$ 5.198,00	20%
Teclado e Mouse Wireless (conjunto)	3	R\$ 69,90	R\$ 209,70	
Celulares	2	R\$ 750,00	R\$ 1.500,00	
Climatizador	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	
Telefones fixos	2	R\$ 59,00	R\$ 118,00	
Impressora	1	R\$ 899,00	R\$ 899,00	
TOTAL			R\$ 9.174,70	

Fonte: O autor (2019).

Quadro 32 – Bens consumíveis de escritório – Segundo Escritório.

BENS CONSUMÍVEIS DE ESCRITÓRIO SEGUNDO ESCRITÓRIO				
Equipamentos para Escritório	Quant	Valor Unitário	Total	
Caixas de clips	2	R\$ 16,60	R\$ 33,20	
Caixa de canetas	1	R\$ 25,43	R\$ 25,43	
Resma de Ofício	5	R\$ 24,60	R\$ 123,00	
Copos plásticos (pct c/ 100 un)	2	R\$ 3,99	R\$ 7,98	

TOTAL	R\$	189,61
--------------	------------	---------------

Fonte: O autor (2019).

Quadro 33 – Gastos Fixos mensais – Segundo Escritório

GASTOS FIXOS MENSAIS SEGUNDO ESCRITÓRIO		
Ítem	Valor Mensal	
Software mensal	R\$	400,00
Linha Telefônica + Internet	R\$	250,00
Seguro Veículo (R\$ 2400/12)	R\$	200,00
Energia Elétrica	R\$	400,00
Água	R\$	50,00
Alvará (R\$ 480/12)	R\$	40,00
Aluguel + Condomínio	R\$	2.000,00
Gasolina	R\$	800,00
Total	R\$	4.140,00

Fonte: O autor (2019).

Diante dos dados informados nos quadros anteriores, elencam-se as projeções de custos de produção ou dos serviços prestados, para os três anos dispostos, conforme quadros 34, 35 e 36.

Quadro 34 – Orçamento de produção

Orçamento de Produção Ano X				
Mês	Salários	Depreciações	CIF	Total
Janeiro	R\$ 1.000,00	R\$ 857,63	R\$ 3.381,82	R\$ 5.239,45
Fevereiro	R\$ 1.000,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 4.739,45
Março	R\$ 1.000,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 4.739,45
Abril	R\$ 1.000,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 4.739,45
Maio	R\$ 1.000,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 4.739,45
Junho	R\$ 1.000,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 4.739,45
Julho	R\$ 1.000,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 4.739,45
Agosto	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Setembro	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Outubro	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Novembro	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Dezembro	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
TOTAL	R\$ 21.000,00	R\$ 10.291,56	R\$ 35.081,84	R\$ 66.373,40

Fonte: O autor (2019)

Quadro 35 – Orçamento de produção

<i>Orçamento de Produção Ano X+1</i>				
<i>Mês</i>	<i>Salários</i>	<i>Depreciações</i>	<i>CIF</i>	<i>Total</i>
Janeiro	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Fevereiro	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Março	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Abril	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Maio	R\$ 2.800,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 6.539,45
Junho	R\$ 4.600,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 8.339,45
Julho	R\$ 4.600,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 8.339,45
Agosto	R\$ 4.600,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 8.339,45
Setembro	R\$ 4.600,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 8.339,45
Outubro	R\$ 4.600,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 8.339,45
Novembro	R\$ 4.600,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 8.339,45
Dezembro	R\$ 4.600,00	R\$ 857,63	R\$ 2.881,82	R\$ 8.339,45
TOTAL	R\$ 46.200,00	R\$ 10.291,56	R\$ 34.581,84	R\$ 91.073,40

Fonte: O autor (2019)

Quadro 36 – Orçamento de produção

<i>Orçamento de Produção Ano X+2</i>				
<i>Mês</i>	<i>Salários</i>	<i>Depreciações</i>	<i>CIF</i>	<i>Total</i>
Janeiro	R\$ 10.740,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 16.138,10
Fevereiro	R\$ 10.740,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 16.138,10
Março	R\$ 10.740,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 16.138,10
Abril	R\$ 10.740,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 16.138,10
Maio	R\$ 10.740,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 16.138,10
Junho	R\$ 10.740,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 16.138,10
Julho	R\$ 13.140,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 18.538,10
Agosto	R\$ 13.140,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 18.538,10
Setembro	R\$ 13.140,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 18.538,10
Outubro	R\$ 13.140,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 18.538,10
Novembro	R\$ 13.140,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 18.538,10
Dezembro	R\$ 13.140,00	R\$ 1.068,49	R\$ 4.329,61	R\$ 18.538,10
TOTAL	R\$ 143.280,00	R\$ 12.821,84	R\$ 51.955,32	R\$ 208.057,16

Fonte: O autor (2019)

No orçamento para o ano X, os gastos inerentes ao registro da empresa estão alocados no primeiro mês, sendo de R\$ 500,00, com toda a documentação necessária. Para os primeiros sete meses do ano X, os gastos com salários são somente aqueles com o pró-labore do sócio, em que em agosto há a primeira contratação de um assistente administrativo, em que estão computados os custos com salário e respectivos encargos a serem pagos. O quadro de

funcionários se mantém o mesmo até o mês de junho do outro ano, em que ocorre mais uma contratação de colaborador com a mesma função.

Para o terceiro ano, as novas funções incorporadas assim como as remunerações previstas já ocasionam mudanças no primeiro mês, com a contratação de uma secretária, promoção de um dos colaboradores para o cargo de supervisor e a contratação de um novo assistente. O número de colaboradores se mantém o mesmo até julho, quando a demanda prevista por serviços faz com o que a organização contrate mais um assistente, o que se mantém até o final do período previsto no orçamento. Sendo assim, a Aprimorar prevê finalizar o terceiro ano com 5 colaboradores, sendo uma secretária, três assistentes administrativos e um supervisor, além do administrador e sócio.

4.7.3 Orçamento de Despesas

As despesas previstas dividem-se entre as que são mensais e aquelas únicas, que são desembolsadas já no primeiro mês do primeiro ano, não havendo o desembolso no segundo, somente se repetem no terceiro. Dentre as despesas mensais, algumas aumentam com a mudança para o segundo escritório, como as de limpeza do espaço e do banheiro, enquanto outras diminuem, como aquelas com ações de marketing, todas descritas nos quadros 37, 38, 39 e 40.

Quadro 37 – Gastos mensais com materiais de limpeza

GASTOS MENSAIS COM LIMPEZA DO ESPAÇO E BANHEIRO		
Ítem	Valor Mensal Ano X e X+1	Valor Mensal Ano X+2
Materiais gerais	R\$ 75,00	R\$ 100,00
TOTAL	R\$ 75,00	R\$ 100,00

Fonte: O autor (2019)

Quadro 38 – Gastos mensais contabilidade

DEMAIS GASTOS MENSAIS		
Ítem	Valor Mensal Ano X, X+1 e X+2	
Contabilidade	R\$	350,00
TOTAL	R\$	350,00

Fonte: O autor (2019)

Quadro 39 – Gastos mensais com Marketing

GASTOS MENSAIS COM MARKETING		
Ítem	Valor Mensal ANO X e X+1	Valor Mensal ANO X+2
Publicidade Google	R\$500,00	R\$500,00
Publicidade Revista	R\$500,00	R\$ 0,00

TOTAL	R\$1.000,00	R\$ 500,00
--------------	--------------------	-------------------

Fonte: O autor (2019)

Quadro 40 – Gastos únicos com Marketing

GASTOS ÚNICOS COM MARKETING		
Item	Valor Único X e X+1	Valor Único X+2
Adesivagem do carro	R\$500,00	R\$500,00
Impressão de cartões	R\$100,00	R\$100,00
Impressão de folders	R\$100,00	R\$100,00
Impressão de prospectos	R\$300,00	R\$300,00
Adesivagem da sala	R\$500,00	R\$500,00
TOTAL	R\$1.500,00	R\$1.500,00

Fonte: O autor (2019)

De acordo com as despesas descritas, elencam-se as despesas orçadas para os três anos seguintes, conforme quadros 41, 42 e 43, em que o pró-labore do sócio encontra-se dividido entre a área produtiva e a administrativa e comercial.

Quadro 41 – Orçamentos de despesas

<i>Orçamento de Despesas Ano X</i>						
<i>Mês</i>	<i>Materiais</i>	<i>Contabilidade</i>	<i>MKT Mensal</i>	<i>MKT Único</i>	<i>Pró-labore</i>	<i>Total mês</i>
Janeiro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.925,00
Fevereiro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Março	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Abril	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Mai	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Junho	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Julho	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Agosto	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Setembro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Outubro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Novembro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Dezembro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
TOTAL	R\$ 900,00	R\$ 4.200,00	R\$ 12.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 12.000,00	R\$ 30.600,00

Fonte: O autor (2019)

Quadro 42 – Orçamento de despesas

<i>Orçamento de Despesas Ano X+1</i>						
<i>Mês</i>	<i>Materiais</i>	<i>Contabilidade</i>	<i>MKT Mensal</i>	<i>MKT Único</i>	<i>Pró-labore</i>	<i>Total Ano</i>
Janeiro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Fevereiro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00

Março	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Abril	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Maio	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Junho	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Julho	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Agosto	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Setembro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Outubro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Novembro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
Dezembro	R\$ 75,00	R\$ 350,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.425,00
TOTAL	R\$ 900,00	R\$ 4.200,00	R\$ 12.000,00	R\$ 0,00	R\$ 12.000,00	R\$ 29.100,00

Fonte: O autor (2019)

Quadro 43 – Orçamento de despesas

<i>Orçamento de Despesas Ano X+2</i>						
<i>Mês</i>	<i>Materiais</i>	<i>Contabilidade</i>	<i>MKT Mensal</i>	<i>MKT Único</i>	<i>Pró-labore</i>	<i>Total Ano</i>
Janeiro	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 3.950,00
Fevereiro	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Março	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Abril	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Maio	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Junho	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Julho	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Agosto	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Setembro	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Outubro	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Novembro	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
Dezembro	R\$ 100,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.450,00
TOTAL	R\$ 1.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 6.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00	R\$ 30.900,00

Fonte: O autor (2019)

4.7.4 Demonstração de Resultados dos Exercícios (DRE)

Os resultados projetados irão ser parâmetro para decisões quanto a viabilidade ou não da organização, resultando da organização das atividades relatadas anteriormente e da expectativa de demanda pelos serviços a serem prestados, em que se seguem conforme quadros 44, 45 e 46.

Quadro 44 – DRE

DRE ANO X													
Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Receita Oper Bruta	R\$ 2.550,00	R\$ 2.550,00	R\$ 2.550,00	R\$ 3.825,00	R\$ 3.825,00	R\$ 5.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 7.650,00	R\$ 7.650,00	R\$ 9.350,00	R\$ 9.350,00	R\$ 64.600,00
Impostos	R\$ 395,25	R\$ 395,25	R\$ 395,25	R\$ 592,88	R\$ 592,88	R\$ 790,50	R\$ 790,50	R\$ 790,50	R\$ 1.185,75	R\$ 1.185,75	R\$ 1.449,25	R\$ 1.449,25	R\$ 10.013,00
Receita Oper Líquida	R\$ 2.154,75	R\$ 2.154,75	R\$ 2.154,75	R\$ 3.232,13	R\$ 3.232,13	R\$ 4.309,50	R\$ 4.309,50	R\$ 4.309,50	R\$ 6.464,25	R\$ 6.464,25	R\$ 7.900,75	R\$ 7.900,75	R\$ 54.587,00
Custos Serv Prestados	R\$ 5.239,45	R\$ 4.739,45	R\$ 6.539,45	R\$ 66.373,40									
Resultado Bruto	-R\$ 3.084,70	-R\$ 2.584,70	-R\$ 2.584,70	-R\$ 1.507,33	-R\$ 1.507,33	-R\$ 429,95	-R\$ 429,95	-R\$ 2.229,95	-R\$ 75,20	-R\$ 75,20	R\$ 1.361,30	R\$ 1.361,30	-R\$ 11.786,40
Despesas	R\$ 3.925,00	R\$ 2.425,00	R\$ 30.600,00										
Resultado Oper LAJIR	-R\$ 7.009,70	-R\$ 5.009,70	-R\$ 5.009,70	-R\$ 3.932,33	-R\$ 3.932,33	-R\$ 2.854,95	-R\$ 2.854,95	-R\$ 4.654,95	-R\$ 2.500,20	-R\$ 2.500,20	-R\$ 1.063,70	-R\$ 1.063,70	-R\$ 42.386,40
Lucro Líquido	-R\$ 7.009,70	-R\$ 5.009,70	-R\$ 5.009,70	-R\$ 3.932,33	-R\$ 3.932,33	-R\$ 2.854,95	-R\$ 2.854,95	-R\$ 4.654,95	-R\$ 2.500,20	-R\$ 2.500,20	-R\$ 1.063,70	-R\$ 1.063,70	-R\$ 42.386,40

Fonte: O autor (2019)

Quadro 45 - DRE

DRE ANO X+1													
Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Receita Oper Bruta	R\$ 10.285,00	R\$ 11.313,50	R\$ 12.444,85	R\$ 13.689,34	R\$ 15.058,27	R\$ 16.564,10	R\$ 18.220,50	R\$ 20.042,56	R\$ 22.046,81	R\$ 24.251,49	R\$ 26.676,64	R\$ 29.344,31	R\$ 219.937,36
Impostos	R\$ 1.594,18	R\$ 1.753,59	R\$ 1.928,95	R\$ 2.121,85	R\$ 2.334,03	R\$ 2.567,43	R\$ 2.824,18	R\$ 3.106,60	R\$ 3.417,26	R\$ 3.758,98	R\$ 4.134,88	R\$ 4.548,37	R\$ 34.090,29
Receita Oper Líquida	R\$ 8.690,83	R\$ 9.559,91	R\$ 10.515,90	R\$ 11.567,49	R\$ 12.724,24	R\$ 13.996,66	R\$ 15.396,33	R\$ 16.935,96	R\$ 18.629,56	R\$ 20.492,51	R\$ 22.541,76	R\$ 24.795,94	R\$ 185.847,07
Custos Serv Prestados	R\$ 6.539,45	R\$ 8.339,45	R\$ 91.073,40										
Resultado Bruto	R\$ 2.151,37	R\$ 3.020,46	R\$ 3.976,45	R\$ 5.028,04	R\$ 6.184,79	R\$ 5.657,21	R\$ 7.056,88	R\$ 8.596,51	R\$ 10.290,10	R\$ 12.153,06	R\$ 14.202,31	R\$ 16.456,49	R\$ 94.773,66
Despesas	R\$ 2.425,00	R\$ 29.100,00											
Resultado Oper LAJIR	-R\$ 273,63	R\$ 595,46	R\$ 1.551,45	R\$ 2.603,04	R\$ 3.759,79	R\$ 3.232,21	R\$ 4.631,88	R\$ 6.171,51	R\$ 7.865,10	R\$ 9.728,06	R\$ 11.777,31	R\$ 14.031,49	R\$ 65.673,66
Lucro Líquido	-R\$ 273,63	R\$ 595,46	R\$ 1.551,45	R\$ 2.603,04	R\$ 3.759,79	R\$ 3.232,21	R\$ 4.631,88	R\$ 6.171,51	R\$ 7.865,10	R\$ 9.728,06	R\$ 11.777,31	R\$ 14.031,49	R\$ 65.673,66

Fonte: O autor (2019)

Quadro 46 - DRE

DRE ANO X+2													
Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Receita Oper Bruta	R\$ 30.811,52	R\$ 32.352,10	R\$ 33.969,70	R\$ 35.668,19	R\$ 37.451,60	R\$ 39.324,18	R\$ 41.290,38	R\$ 43.354,90	R\$ 45.522,65	R\$ 47.798,78	R\$ 50.188,72	R\$ 52.698,16	R\$ 490.430,87
Impostos	R\$ 5.386,27	R\$ 5.655,59	R\$ 5.938,37	R\$ 6.235,29	R\$ 6.547,05	R\$ 6.874,40	R\$ 7.218,12	R\$ 7.579,03	R\$ 7.957,98	R\$ 8.355,88	R\$ 8.773,67	R\$ 9.212,36	R\$ 85.734,02
Receita Oper Líquida	R\$ 25.425,25	R\$ 26.696,51	R\$ 28.031,33	R\$ 29.432,90	R\$ 30.904,54	R\$ 32.449,77	R\$ 34.072,26	R\$ 35.775,87	R\$ 37.564,67	R\$ 39.442,90	R\$ 41.415,05	R\$ 43.485,80	R\$ 404.696,85
Custos Serv Prestados	R\$ 16.138,10	R\$ 18.538,10	R\$ 208.057,16										
Resultado Bruto	R\$ 9.287,15	R\$ 10.558,41	R\$ 11.893,24	R\$ 13.294,80	R\$ 14.766,45	R\$ 16.311,68	R\$ 15.534,16	R\$ 17.237,78	R\$ 19.026,57	R\$ 20.904,80	R\$ 22.876,95	R\$ 24.947,70	R\$ 196.639,69
Despesas	R\$ 3.950,00	R\$ 2.450,00	R\$ 30.900,00										
Resultado Oper LAJIR	R\$ 5.337,15	R\$ 8.108,41	R\$ 9.443,24	R\$ 10.844,80	R\$ 12.316,45	R\$ 13.861,68	R\$ 13.084,16	R\$ 14.787,78	R\$ 16.576,57	R\$ 18.454,80	R\$ 20.426,95	R\$ 22.497,70	R\$ 165.739,69
Lucro Líquido	R\$ 5.337,15	R\$ 8.108,41	R\$ 9.443,24	R\$ 10.844,80	R\$ 12.316,45	R\$ 13.861,68	R\$ 13.084,16	R\$ 14.787,78	R\$ 16.576,57	R\$ 18.454,80	R\$ 20.426,95	R\$ 22.497,70	R\$ 165.739,69

Fonte: O autor (2019)

Com as demonstrações, é possível visualizar o resultado negativo em todos os meses do primeiro ano, começando em torno de R\$ 7.000,00, este caindo nos demais, com exceção de agosto, em que ele volta a crescer com a contratação do primeiro colaborador. Em X+1, com ressalva a janeiro, todos os demais meses resultam em valores positivos, chegando a R\$ 14.000 em dezembro. Já em X+2, há o início das atividades no outro ambiente, havendo a necessidade de compra de mais equipamentos e móveis, além do aumento de custos de produção com a mudança nos cargos e salários, também havendo acréscimo nos custos fixos.

4.7.5 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

As projeções para o caixa visam preparar a empresa para o cenário previsto, para que sejam estudadas medidas visando pleno funcionamento das atividades da empresa, não tendo de recorrer a mecanismos de custo mais elevado para suprir possíveis faltas de valor em caixa. Com as entradas previstas é possível visualizar quando aproximadamente haverá o retorno dos valores investidos pelos acionistas.

Quadro 47 – Fluxo de Caixa.

Fluxo de Caixa Ano X													
Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Saldo inicial mês	R\$ 100.000,00	R\$ 37.164,00	R\$ 33.011,93	R\$ 28.859,86	R\$ 25.785,17	R\$ 22.710,47	R\$ 20.713,15	R\$ 18.715,83	R\$ 15.098,51	R\$ 13.635,94	R\$ 12.173,37	R\$ 12.147,30	
Entradas	A vista	R\$ 2.550,00	R\$ 2.550,00	R\$ 2.550,00	R\$ 3.825,00	R\$ 3.825,00	R\$ 5.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 7.650,00	R\$ 7.650,00	R\$ 9.350,00	
	A prazo	R\$ 0,00											
	Outras receitas	R\$ 0,00											
	Total entradas	R\$ 2.550,00	R\$ 2.550,00	R\$ 2.550,00	R\$ 3.825,00	R\$ 3.825,00	R\$ 5.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 7.650,00	R\$ 7.650,00	R\$ 9.350,00	R\$ 9.350,00
Saídas	Impostos sobre vendas	R\$ 395,25	R\$ 395,25	R\$ 395,25	R\$ 592,88	R\$ 592,88	R\$ 790,50	R\$ 790,50	R\$ 790,50	R\$ 1.185,75	R\$ 1.185,75	R\$ 1.449,25	
	Registro	R\$ 500,00	R\$ 0,00										
	Pagamento Imob l Escrit	R\$ 56.683,93	R\$ 0,00										
	Bens consumíveis escrit	R\$ 111,82											
	Gastos fixos escrit	R\$ 2.770,00											
	Salário + FGTS Func	R\$ 0,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00							
	Pró-labore Sócio PROD	R\$ 1.000,00											
	Pag Prov 13	R\$ 0,00											R\$ 675,00
	Pag Prov Férias	R\$ 0,00											R\$ 225,00
	Materiais gerais	R\$ 75,00											
	Contabilidade	R\$ 350,00											
	Gastos mensais MKT	R\$ 1.000,00											
	Gastos únicos MKT	R\$ 1.500,00	R\$ 0,00										
	Pró-labore Sócio MKT	R\$ 1.000,00											
Total saídas	R\$ 65.386,00	R\$ 6.702,07	R\$ 6.702,07	R\$ 6.899,70	R\$ 6.899,70	R\$ 7.097,32	R\$ 7.097,32	R\$ 8.717,32	R\$ 9.112,57	R\$ 9.112,57	R\$ 9.376,07	R\$ 10.276,07	
Saldo final caixa	R\$ 37.164,00	R\$ 33.011,93	R\$ 28.859,86	R\$ 25.785,17	R\$ 22.710,47	R\$ 20.713,15	R\$ 18.715,83	R\$ 15.098,51	R\$ 13.635,94	R\$ 12.173,37	R\$ 12.147,30	R\$ 11.221,23	

Fonte: O autor (2019)

Quadro 48 – Fluxo de caixa

<i>Fluxo de Caixa Ano X+1</i>													
<i>Item</i>	<i>Janeiro</i>	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>	<i>Maió</i>	<i>Junho</i>	<i>Julho</i>	<i>Agosto</i>	<i>Setembro</i>	<i>Outubro</i>	<i>Novembro</i>	<i>Dezembro</i>	
Saldo inicial mês	R\$ 11.221,23	R\$ 11.985,24	R\$ 13.618,32	R\$ 16.207,40	R\$ 19.848,07	R\$ 24.645,49	R\$ 29.095,33	R\$ 34.944,83	R\$ 42.333,97	R\$ 51.416,71	R\$ 62.362,40	R\$ 75.357,34	
Entradas	A vista	R\$ 10.285,00	R\$ 11.313,50	R\$ 12.444,85	R\$ 13.689,34	R\$ 15.058,27	R\$ 16.564,10	R\$ 18.220,50	R\$ 20.042,56	R\$ 22.046,81	R\$ 24.251,49	R\$ 29.344,31	
	A prazo	R\$ 0,00											
	Outras receitas	R\$ 0,00											
	Total entradas	R\$ 10.285,00	R\$ 11.313,50	R\$ 12.444,85	R\$ 13.689,34	R\$ 15.058,27	R\$ 16.564,10	R\$ 18.220,50	R\$ 20.042,56	R\$ 22.046,81	R\$ 24.251,49	R\$ 26.676,64	R\$ 29.344,31
Saídas	Impostos sobre vendas	R\$ 1.594,18	R\$ 1.753,59	R\$ 1.928,95	R\$ 2.121,85	R\$ 2.334,03	R\$ 2.567,43	R\$ 2.824,18	R\$ 3.106,60	R\$ 3.417,26	R\$ 3.758,98	R\$ 4.134,88	
	Registro	R\$ 0,00											
	Pagamento Imob l Escrit	R\$ 0,00											
	Bens consumíveis escrit	R\$ 111,82											
	Gastos fixos escrit	R\$ 2.770,00											
	Salário + FGTS Func	R\$ 1.620,00	R\$ 3.240,00										
	Pró-labore Sócio PROD	R\$ 1.000,00											
	Pag Prov 13	R\$ 0,00											
	Pag Prov Férias	R\$ 0,00											
	Materiais gerais	R\$ 75,00											
	Contabilidade	R\$ 350,00											
	Gastos mensais MKT	R\$ 1.000,00											
	Gastos únicos MKT	R\$ 0,00											
	Pró-labore Sócio MKT	R\$ 1.000,00											
Total saídas	R\$ 9.521,00	R\$ 9.680,41	R\$ 9.855,77	R\$ 10.048,67	R\$ 10.260,85	R\$ 12.114,25	R\$ 12.371,00	R\$ 12.653,42	R\$ 12.964,08	R\$ 13.305,80	R\$ 13.681,70	R\$ 17.515,19	
Saldo final caixa	R\$ 11.985,24	R\$ 13.618,32	R\$ 16.207,40	R\$ 19.848,07	R\$ 24.645,49	R\$ 29.095,33	R\$ 34.944,83	R\$ 42.333,97	R\$ 51.416,71	R\$ 62.362,40	R\$ 75.357,34	R\$ 87.186,46	

Fonte: O autor (2019)

Quadro 49 – Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa Ano X+2													
Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Saldo inicial mês	R\$ 87.186,46	R\$ 78.388,02	R\$ 88.488,92	R\$ 99.924,64	R\$ 112.761,93	R\$ 127.070,87	R\$ 142.925,03	R\$ 158.241,68	R\$ 175.261,95	R\$ 194.071,00	R\$ 214.758,30	R\$ 237.417,73	
Entradas	A vista	R\$ 30.811,52	R\$ 32.352,10	R\$ 33.969,70	R\$ 35.668,19	R\$ 37.451,60	R\$ 39.324,18	R\$ 41.290,38	R\$ 43.354,90	R\$ 45.522,65	R\$ 47.798,78	R\$ 50.188,72	
	A prazo	R\$ 0,00											
	Outras receitas	R\$ 0,00											
	Total entradas	R\$ 30.811,52	R\$ 32.352,10	R\$ 33.969,70	R\$ 35.668,19	R\$ 37.451,60	R\$ 39.324,18	R\$ 41.290,38	R\$ 43.354,90	R\$ 45.522,65	R\$ 47.798,78	R\$ 50.188,72	R\$ 52.698,16
Saídas	Impostos sobre vendas	R\$ 5.386,27	R\$ 5.655,59	R\$ 5.938,37	R\$ 6.235,29	R\$ 6.547,05	R\$ 6.874,40	R\$ 7.218,12	R\$ 7.579,03	R\$ 7.957,98	R\$ 8.355,88	R\$ 8.773,67	
	Registro	R\$ 0,00											
	Pagamento Imob l Escrit	R\$ 16.128,07	R\$ 0,00										
	Bens consumíveis escrit	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	R\$ 189,61	
	Gastos fixos escrit	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	R\$ 4.140,00	
	Salário + FGTS Func	R\$ 8.316,00	R\$ 8.316,00	R\$ 8.316,00	R\$ 8.316,00	R\$ 8.316,00	R\$ 8.316,00	R\$ 10.476,00	R\$ 10.476,00				
	Pró-labore Sócio PROD	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
	Pag Prov 13	R\$ 0,00											
	Pag Prov Férias	R\$ 0,00											
	Materiais gerais	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
	Contabilidade	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
	Gastos mensais MKT	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
	Gastos únicos MKT	R\$ 0,00											
	Pró-labore Sócio MKT	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Total saídas	R\$ 39.609,95	R\$ 22.251,20	R\$ 22.533,98	R\$ 22.830,90	R\$ 23.142,66	R\$ 23.470,01	R\$ 25.973,73	R\$ 26.334,64	R\$ 26.713,59	R\$ 27.111,49	R\$ 27.529,28	R\$ 40.495,97	
Saldo final caixa	R\$ 78.388,02	R\$ 88.488,92	R\$ 99.924,64	R\$ 112.761,93	R\$ 127.070,87	R\$ 142.925,03	R\$ 158.241,68	R\$ 175.261,95	R\$ 194.071,00	R\$ 214.758,30	R\$ 237.417,73	R\$ 249.619,92	

Fonte: O autor (2019)

Com os resultados projetados e os dispêndios a serem realizados com imobilizado e demais atividades, o caixa projetado vem diminuindo desde o começo das operações, chegando ao nível mínimo de aproximadamente R\$ 10 mil reais no começo do segundo ano, a partir de aí aumentando ininterruptamente até o final daquele ano. No começo do terceiro ano há a saída de valores com mais imobilizado e investimentos em marketing, em que após isso há o crescimento das entradas em todos os meses, até o final do período projetado.

4.7.6 Balanço Patrimonial

A visualização mensal da alocação dos recursos investidos pelos sócios conforme grupo de contas é o objetivo do balanço patrimonial, também realizado para três exercícios e que demonstra a evolução da organização na gestão dos seus recursos no decorrer do tempo.

Quadro 50 – Balanço

<i>BALANÇO Ano X</i>												
<i>Ativo</i>	<i>Janeiro</i>	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>	<i>Mai</i>	<i>Junho</i>	<i>Julho</i>	<i>Agosto</i>	<i>Setembro</i>	<i>Outubro</i>	<i>Novembro</i>	<i>Dezembro</i>
Ativo total	R\$ 92.990,30	R\$ 87.980,60	R\$ 82.970,90	R\$ 79.038,57	R\$ 75.106,25	R\$ 72.251,30	R\$ 69.396,35	R\$ 64.921,40	R\$ 62.601,20	R\$ 60.281,00	R\$ 59.397,30	R\$ 57.613,60
Circulante	R\$ 37.164,00	R\$ 33.011,93	R\$ 28.859,86	R\$ 25.785,17	R\$ 22.710,47	R\$ 20.713,15	R\$ 18.715,83	R\$ 15.098,51	R\$ 13.635,94	R\$ 12.173,37	R\$ 12.147,30	R\$ 11.221,23
Caixa	R\$ 37.164,00	R\$ 33.011,93	R\$ 28.859,86	R\$ 25.785,17	R\$ 22.710,47	R\$ 20.713,15	R\$ 18.715,83	R\$ 15.098,51	R\$ 13.635,94	R\$ 12.173,37	R\$ 12.147,30	R\$ 11.221,23
Não circulante	R\$ 55.826,30	R\$ 54.968,67	R\$ 54.111,04	R\$ 53.253,41	R\$ 52.395,78	R\$ 51.538,15	R\$ 50.680,52	R\$ 49.822,89	R\$ 48.965,26	R\$ 48.107,63	R\$ 47.250,00	R\$ 46.392,37
Imobilizado	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93
Depreciação 10 na	R\$ 87,10	R\$ 174,20	R\$ 261,31	R\$ 348,41	R\$ 435,51	R\$ 522,61	R\$ 609,71	R\$ 696,82	R\$ 783,92	R\$ 871,02	R\$ 958,12	R\$ 1.045,22
Depreciação 5 na	R\$ 770,53	R\$ 1.541,06	R\$ 2.311,59	R\$ 3.082,11	R\$ 3.852,64	R\$ 4.623,17	R\$ 5.393,70	R\$ 6.164,23	R\$ 6.934,76	R\$ 7.705,28	R\$ 8.475,81	R\$ 9.246,34
<i>Passivo</i>	<i>Janeiro</i>	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>	<i>Mai</i>	<i>Junho</i>	<i>Julho</i>	<i>Agosto</i>	<i>Setembro</i>	<i>Outubro</i>	<i>Novembro</i>	<i>Dezembro</i>
Passivo total	R\$ 92.990,30	R\$ 87.980,60	R\$ 82.970,90	R\$ 79.038,57	R\$ 75.106,25	R\$ 72.251,30	R\$ 69.396,35	R\$ 64.921,40	R\$ 62.601,20	R\$ 60.281,00	R\$ 59.397,30	R\$ 57.613,60
Circulante	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 180,00	R\$ 360,00	R\$ 540,00	R\$ 720,00	R\$ 0,00
Prov 13	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 135,00	R\$ 270,00	R\$ 405,00	R\$ 540,00	R\$ 0,00
Prov férias	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 45,00	R\$ 90,00	R\$ 135,00	R\$ 180,00	R\$ 0,00
Patrimônio líquido	R\$ 92.990,30	R\$ 87.980,60	R\$ 82.970,90	R\$ 79.038,57	R\$ 75.106,25	R\$ 72.251,30	R\$ 69.396,35	R\$ 64.741,40	R\$ 62.241,20	R\$ 59.741,00	R\$ 58.677,30	R\$ 57.613,60
Capital social	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Lucros/prejuízos acum	-R\$ 7.009,70	-R\$ 12.019,40	-R\$ 17.029,10	-R\$ 20.961,43	-R\$ 24.893,75	-R\$ 27.748,70	-R\$ 30.603,65	-R\$ 35.258,60	-R\$ 37.758,80	-R\$ 40.259,00	-R\$ 41.322,70	-R\$ 42.386,40

Fonte: O autor (2019)

Quadro 51 – Balanço

<i>BALANÇO Ano X+1</i>												
<i>Ativo</i>	<i>Janeiro</i>	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>	<i>Mai</i>	<i>Junho</i>	<i>Julho</i>	<i>Agosto</i>	<i>Setembro</i>	<i>Outubro</i>	<i>Novembro</i>	<i>Dezembro</i>
Ativo total	R\$ 57.519,97	R\$ 58.295,43	R\$ 60.026,88	R\$ 62.809,91	R\$ 66.749,70	R\$ 70.341,91	R\$ 75.333,79	R\$ 81.865,30	R\$ 90.090,40	R\$ 100.178,46	R\$ 112.315,77	R\$ 123.287,26
Circulante	R\$ 11.985,24	R\$ 13.618,32	R\$ 16.207,40	R\$ 19.848,07	R\$ 24.645,49	R\$ 29.095,33	R\$ 34.944,83	R\$ 42.333,97	R\$ 51.416,71	R\$ 62.362,40	R\$ 75.357,34	R\$ 87.186,46
Caixa	R\$ 11.985,24	R\$ 13.618,32	R\$ 16.207,40	R\$ 19.848,07	R\$ 24.645,49	R\$ 29.095,33	R\$ 34.944,83	R\$ 42.333,97	R\$ 51.416,71	R\$ 62.362,40	R\$ 75.357,34	R\$ 87.186,46
Não circulante	R\$ 45.534,74	R\$ 44.677,11	R\$ 43.819,48	R\$ 42.961,85	R\$ 42.104,22	R\$ 41.246,59	R\$ 40.388,96	R\$ 39.531,33	R\$ 38.673,69	R\$ 37.816,06	R\$ 36.958,43	R\$ 36.100,80
Imobilizado	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93	R\$ 56.683,93
Depreciação 10 na	R\$ 1.132,32	R\$ 1.219,43	R\$ 1.306,53	R\$ 1.393,63	R\$ 1.480,73	R\$ 1.567,83	R\$ 1.654,94	R\$ 1.742,04	R\$ 1.829,14	R\$ 1.916,24	R\$ 2.003,34	R\$ 2.090,45
Depreciação 5 na	R\$ 10.016,87	R\$ 10.787,40	R\$ 11.557,93	R\$ 12.328,45	R\$ 13.098,98	R\$ 13.869,51	R\$ 14.640,04	R\$ 15.410,57	R\$ 16.181,10	R\$ 16.951,62	R\$ 17.722,15	R\$ 18.492,68
<i>Passivo</i>	<i>Janeiro</i>	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>	<i>Mai</i>	<i>Junho</i>	<i>Julho</i>	<i>Agosto</i>	<i>Setembro</i>	<i>Outubro</i>	<i>Novembro</i>	<i>Dezembro</i>
Passivo total	R\$ 57.519,97	R\$ 58.295,43	R\$ 60.026,88	R\$ 62.809,91	R\$ 66.749,70	R\$ 70.341,91	R\$ 75.333,79	R\$ 81.865,30	R\$ 90.090,40	R\$ 100.178,46	R\$ 112.315,77	R\$ 123.287,26
Circulante	R\$ 180,00	R\$ 360,00	R\$ 540,00	R\$ 720,00	R\$ 900,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.340,00	R\$ 2.700,00	R\$ 3.060,00	R\$ 0,00
Prov 13	R\$ 135,00	R\$ 270,00	R\$ 405,00	R\$ 540,00	R\$ 675,00	R\$ 945,00	R\$ 1.215,00	R\$ 1.485,00	R\$ 1.755,00	R\$ 2.025,00	R\$ 2.295,00	R\$ 0,00
Prov férias	R\$ 45,00	R\$ 90,00	R\$ 135,00	R\$ 180,00	R\$ 225,00	R\$ 315,00	R\$ 405,00	R\$ 495,00	R\$ 585,00	R\$ 675,00	R\$ 765,00	R\$ 0,00
Patrimônio líquido	R\$ 57.339,97	R\$ 57.935,43	R\$ 59.486,88	R\$ 62.089,91	R\$ 65.849,70	R\$ 69.081,91	R\$ 73.713,79	R\$ 79.885,30	R\$ 87.750,40	R\$ 97.478,46	R\$ 109.255,77	R\$ 123.287,26
Capital social	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Lucros/prejuízos acum	-R\$ 42.660,03	-R\$ 42.064,57	-R\$ 40.513,12	-R\$ 37.910,09	-R\$ 34.150,30	-R\$ 30.918,09	-R\$ 26.286,21	-R\$ 20.114,70	-R\$ 12.249,60	-R\$ 2.521,54	R\$ 9.255,77	R\$ 23.287,26

Fonte: O autor (2019)

Quadro 52 – Balanço

<i>BALANÇO Ano X+2</i>												
<i>Ativo</i>	<i>Janeiro</i>	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>	<i>Maio</i>	<i>Junho</i>	<i>Julho</i>	<i>Agosto</i>	<i>Setembro</i>	<i>Outubro</i>	<i>Novembro</i>	<i>Dezembro</i>
Ativo total	R\$ 129.548,41	R\$ 138.580,82	R\$ 148.948,06	R\$ 160.716,86	R\$ 173.957,31	R\$ 188.742,99	R\$ 202.991,15	R\$ 218.942,93	R\$ 236.683,50	R\$ 256.302,30	R\$ 277.893,25	R\$ 289.026,95
Circulante	R\$ 78.388,02	R\$ 88.488,92	R\$ 99.924,64	R\$ 112.761,93	R\$ 127.070,87	R\$ 142.925,03	R\$ 158.241,68	R\$ 175.261,95	R\$ 194.071,00	R\$ 214.758,30	R\$ 237.417,73	R\$ 249.619,92
Caixa	R\$ 78.388,02	R\$ 88.488,92	R\$ 99.924,64	R\$ 112.761,93	R\$ 127.070,87	R\$ 142.925,03	R\$ 158.241,68	R\$ 175.261,95	R\$ 194.071,00	R\$ 214.758,30	R\$ 237.417,73	R\$ 249.619,92
Não circulante	R\$ 51.160,39	R\$ 50.091,90	R\$ 49.023,41	R\$ 47.954,93	R\$ 46.886,44	R\$ 45.817,95	R\$ 44.749,47	R\$ 43.680,98	R\$ 42.612,49	R\$ 41.544,01	R\$ 40.475,52	R\$ 39.407,03
Imobilizado	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00	R\$ 72.812,00
Depreciação 10 na	R\$ 2.235,49	R\$ 2.380,54	R\$ 2.525,59	R\$ 2.670,63	R\$ 2.815,68	R\$ 2.960,73	R\$ 3.105,77	R\$ 3.250,82	R\$ 3.395,87	R\$ 3.540,91	R\$ 3.685,96	R\$ 3.831,01
Depreciação 5 na	R\$ 19.416,12	R\$ 20.339,56	R\$ 21.263,00	R\$ 22.186,44	R\$ 23.109,88	R\$ 24.033,32	R\$ 24.956,76	R\$ 25.880,20	R\$ 26.803,64	R\$ 27.727,08	R\$ 28.650,52	R\$ 29.573,96
<i>Passivo</i>	<i>Janeiro</i>	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>	<i>Maio</i>	<i>Junho</i>	<i>Julho</i>	<i>Agosto</i>	<i>Setembro</i>	<i>Outubro</i>	<i>Novembro</i>	<i>Dezembro</i>
Passivo total	R\$ 129.548,41	R\$ 138.580,82	R\$ 148.948,06	R\$ 160.716,86	R\$ 173.957,31	R\$ 188.742,99	R\$ 202.991,15	R\$ 218.942,93	R\$ 236.683,50	R\$ 256.302,30	R\$ 277.893,25	R\$ 289.026,95
Circulante	R\$ 924,00	R\$ 1.848,00	R\$ 2.772,00	R\$ 3.696,00	R\$ 4.620,00	R\$ 5.544,00	R\$ 6.708,00	R\$ 7.872,00	R\$ 9.036,00	R\$ 10.200,00	R\$ 11.364,00	R\$ 0,00
Prov 13	R\$ 693,00	R\$ 1.386,00	R\$ 2.079,00	R\$ 2.772,00	R\$ 3.465,00	R\$ 4.158,00	R\$ 5.031,00	R\$ 5.904,00	R\$ 6.777,00	R\$ 7.650,00	R\$ 8.523,00	R\$ 0,00
Prov férias	R\$ 231,00	R\$ 462,00	R\$ 693,00	R\$ 924,00	R\$ 1.155,00	R\$ 1.386,00	R\$ 1.677,00	R\$ 1.968,00	R\$ 2.259,00	R\$ 2.550,00	R\$ 2.841,00	R\$ 0,00
Patrimônio líquido	R\$ 128.624,41	R\$ 136.732,82	R\$ 146.176,06	R\$ 157.020,86	R\$ 169.337,31	R\$ 183.198,99	R\$ 196.283,15	R\$ 211.070,93	R\$ 227.647,50	R\$ 246.102,30	R\$ 266.529,25	R\$ 289.026,95
Capital social	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Lucros/prejuízos acum	R\$ 28.624,41	R\$ 36.732,82	R\$ 46.176,06	R\$ 57.020,86	R\$ 69.337,31	R\$ 83.198,99	R\$ 96.283,15	R\$ 111.070,93	R\$ 127.647,50	R\$ 146.102,30	R\$ 166.529,25	R\$ 189.026,95

Fonte: O autor (2019)

4.7.6 Indicadores

Com a construção de indicadores comumente utilizados para a análise de investimentos, é possível comparar a evolução dos dados financeiros da organização se abstendo aos pontos mais importantes. Sendo assim, o quadro 53 apresenta o retorno mensal sobre o ativo (ROA), o quadro 54 o retorno sobre o capital investido (ROE), na sequência o terceiro traz a lucratividade perante a receita total da empresa, e, por último, são apresentados dois modelos para a verificação de *Payback*.

Quadro 53 – ROA.

		Ano X												
		Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ROA	Valor	-7,54%	-5,69%	-6,04%	-4,98%	-5,24%	-3,95%	-4,11%	-7,17%	-3,99%	-4,15%	-1,79%	-1,85%	-4,71%
			Ano X+1											
			Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
	Valor	-0,48%	1,02%	2,58%	4,14%	5,63%	4,59%	6,15%	7,54%	8,73%	9,71%	10,49%	11,38%	5,96%
			Ano X+2											
			Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
	Valor	4,12%	5,85%	6,34%	6,75%	7,08%	7,34%	6,45%	6,75%	7,00%	7,20%	7,35%	7,78%	6,67%

Fonte: O autor (2019).

Os dados sobre o retorno perante o ativo demonstram a dificuldade da organização em sair do vermelho perante os valores que foram investidos para sua atividade, em que a média anual próxima aos 5% é elevada, consumindo muito do caixa da organização. O crescimento da empresa no segundo ano atinge o pico com quase 12% de retorno, elevando a média para 6% naquele ano, porém no terceiro esta tem dificuldades de retorno ao mesmo percentual, não chegando a 8% no final das projeções.

Quadro 54 - ROE

		Ano X												
		Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ROE	Valor	-7,01%	-5,01%	5,01%	-3,93%	-3,93%	-2,85%	-2,85%	-4,65%	-2,50%	-2,50%	-1,06%	-1,06%	-3,53%
			Ano X+1											
			Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
	Valor	-0,27%	0,60%	1,55%	2,60%	3,76%	3,23%	4,63%	6,17%	7,87%	9,73%	11,78%	14,03%	5,47%
			Ano X+2											
			Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
	Valor	5,34%	8,11%	9,44%	10,84%	12,32%	13,86%	13,08%	14,79%	16,58%	18,45%	20,43%	22,50%	13,81%

Fonte: O autor (2019).

O quadro 54 traz as penalidades no retorno sobre o capital no primeiro ano, com uma média de 3,5% de perda ao mês, algo muito expressivo se comparado ao rendimento de um certificado de depósito bancário, que gera positivos 0,4% líquidos de imposto de renda. A perda no primeiro é compensada, em que os rendimentos ultrapassam os prejuízos do primeiro em quase 15%, fechando o terceiro com uma média de praticamente 14%, com retornos na casa dos 20% nos dois últimos meses.

Quadro 55 - Lucratividade

		Ano X												
		Mês	Janeiro	Fev	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Set	Outubro	Nov	Dez
Lucratividade	Valor	-274,89%	-196,46%	-196,46%	-102,81%	-102,81%	-55,98%	-55,98%	-91,27%	-32,68%	-32,68%	-11,38%	-11,38%	-97,06%
			Ano X+1											
	Mês	Janeiro	Fev	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Set	Outubro	Nov	Dez	Média
	Valor	-2,66%	5,26%	12,47%	19,02%	24,97%	19,51%	25,42%	30,79%	35,67%	40,11%	44,15%	47,82%	25,21%
			Ano X+2											
	Mês	Janeiro	Fev	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Set	Outubro	Nov	Dez	Média
	Valor	17,32%	25,06%	27,80%	30,40%	32,89%	35,25%	31,69%	34,11%	36,41%	38,61%	40,70%	42,69%	32,74%

Fonte: O autor (2019)

A proporção pequena das receitas perante os custos e despesas mensais demonstra-se no quadro 55, em que estas superam em quase 3 vezes as entradas em janeiro do primeiro ano, caindo de forma proporcional nos meses seguintes, com exceção do mês de agosto. O percentual se aproxima daquele idealizado no final do segundo ano, voltando a cair para menos de 20% em janeiro do terceiro, chegando nos 40% do final deste, ainda não alcançando os 50% planejados.

Os quadros seguintes abordam duas formas de cálculo do *payback*, a primeira trazendo os fluxos de caixa para o valor presente mesmo sendo estes negativos, adicionando ao valor do capital como a ser devolvido pela atividade da organização. A diferença para o segundo quadro se dá justamente nesta interpretação, em que neste os fluxos negativos não são computados ao valor total a devolver, havendo o entendimento que o investimento já foi realizado a maior prevendo a necessidade de caixa para aguentar estes meses de mais saídas do que entradas. Portanto, neste segundo, começa o abatimento do valor total investido pelo sócio a partir do mês em que há o fluxo positivo, sendo este o de janeiro do ano X+1.

Quadro 56 - Payback descontado – Primeiro Modelo

<i>Payback Descontado (TMA 0,5%) Primeiro Modelo</i>												
Dados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxos	-R\$ 62.836,00	-R\$ 4.152,07	-R\$ 4.152,07	-R\$ 3.074,70	-R\$ 3.074,70	-R\$ 1.997,32	-R\$ 1.997,32	-R\$ 3.617,32	-R\$ 1.462,57	-R\$ 1.462,57	-R\$ 26,07	-R\$ 926,07
VPL	-R\$ 63.150,18	-R\$ 4.193,69	-R\$ 4.214,66	-R\$ 3.136,65	-R\$ 3.152,33	-R\$ 2.057,99	-R\$ 2.068,28	-R\$ 3.764,57	-R\$ 1.529,72	-R\$ 1.537,37	-R\$ 27,54	-R\$ 983,19
Saldo	-R\$ 163.150,18	-R\$ 167.343,87	-R\$ 171.558,54	-R\$ 174.695,19	-R\$ 177.847,52	-R\$ 179.905,52	-R\$ 181.973,80	-R\$ 185.738,37	-R\$ 187.268,09	-R\$ 188.805,46	-R\$ 188.833,00	-R\$ 189.816,18
Dados	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Fluxos	R\$ 764,01	R\$ 1.633,09	R\$ 2.589,08	R\$ 3.640,67	R\$ 4.797,42	R\$ 4.449,84	R\$ 5.849,51	R\$ 7.389,14	R\$ 9.082,74	R\$ 10.945,69	R\$ 12.994,94	R\$ 11.829,12
VPL	R\$ 716,04	R\$ 1.522,95	R\$ 2.402,45	R\$ 3.361,43	R\$ 4.407,42	R\$ 4.067,76	R\$ 5.320,64	R\$ 6.687,64	R\$ 8.179,55	R\$ 9.808,21	R\$ 11.586,57	R\$ 10.494,62
Saldo	-R\$ 189.100,14	-R\$ 187.577,20	-R\$ 185.174,75	-R\$ 181.813,32	-R\$ 177.405,90	-R\$ 173.338,14	-R\$ 168.017,49	-R\$ 161.329,86	-R\$ 153.150,31	-R\$ 143.342,10	-R\$ 131.755,53	-R\$ 121.260,90
Dados	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Fluxos	-R\$ 8.798,43	R\$ 10.100,90	R\$ 11.435,72	R\$ 12.837,29	R\$ 14.308,93	R\$ 15.854,16	R\$ 15.316,65	R\$ 17.020,26	R\$ 18.809,06	R\$ 20.687,29	R\$ 22.659,44	R\$ 12.202,19
VPL	-R\$ 9.966,83	R\$ 8.872,43	R\$ 9.994,93	R\$ 11.164,10	R\$ 12.382,02	R\$ 13.650,91	R\$ 13.122,48	R\$ 14.509,50	R\$ 15.954,64	R\$ 17.460,53	R\$ 19.029,92	R\$ 10.196,70
Saldo	-R\$ 131.227,73	-R\$ 122.355,31	-R\$ 112.360,37	-R\$ 101.196,27	-R\$ 88.814,25	-R\$ 75.163,35	-R\$ 62.040,87	-R\$ 47.531,37	-R\$ 31.576,73	-R\$ 14.116,20	R\$ 4.913,72	R\$ 15.110,42

Fonte: O autor (2019)

Quadro 57 - Payback descontado –Segundo Modelo

<i>Payback Descontado (TMA 0,5%) Segundo Modelo</i>												
Dados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxos	-R\$ 62.836,00	-R\$ 4.152,07	-R\$ 4.152,07	-R\$ 3.074,70	-R\$ 3.074,70	-R\$ 1.997,32	-R\$ 1.997,32	-R\$ 3.617,32	-R\$ 1.462,57	-R\$ 1.462,57	-R\$ 26,07	-R\$ 926,07
VPL	-R\$ 63.150,18	-R\$ 4.193,69	-R\$ 4.214,66	-R\$ 3.136,65	-R\$ 3.152,33	-R\$ 2.057,99	-R\$ 2.068,28	-R\$ 3.764,57	-R\$ 1.529,72	-R\$ 1.537,37	-R\$ 27,54	-R\$ 983,19
Saldo	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00										
Dados	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Fluxos	R\$ 764,01	R\$ 1.633,09	R\$ 2.589,08	R\$ 3.640,67	R\$ 4.797,42	R\$ 4.449,84	R\$ 5.849,51	R\$ 7.389,14	R\$ 9.082,74	R\$ 10.945,69	R\$ 12.994,94	R\$ 11.829,12
VPL	R\$ 716,04	R\$ 1.522,95	R\$ 2.402,45	R\$ 3.361,43	R\$ 4.407,42	R\$ 4.067,76	R\$ 5.320,64	R\$ 6.687,64	R\$ 8.179,55	R\$ 9.808,21	R\$ 11.586,57	R\$ 10.494,62
Saldo	R\$ 99.283,96	R\$ 97.761,01	R\$ 95.358,56	R\$ 91.997,13	R\$ 87.589,71	R\$ 83.521,95	R\$ 78.201,31	R\$ 71.513,68	R\$ 63.334,13	R\$ 53.525,92	R\$ 41.939,34	R\$ 31.444,72
Dados	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Fluxos	-R\$ 8.798,43	R\$ 10.100,90	R\$ 11.435,72	R\$ 12.837,29	R\$ 14.308,93	R\$ 15.854,16	R\$ 15.316,65	R\$ 17.020,26	R\$ 18.809,06	R\$ 20.687,29	R\$ 22.659,44	R\$ 12.202,19
VPL	-R\$ 9.966,83	R\$ 8.872,43	R\$ 9.994,93	R\$ 11.164,10	R\$ 12.382,02	R\$ 13.650,91	R\$ 13.122,48	R\$ 14.509,50	R\$ 15.954,64	R\$ 17.460,53	R\$ 19.029,92	R\$ 10.196,70
Saldo	R\$ 31.444,72	R\$ 22.572,30	R\$ 12.577,36	R\$ 1.413,26	-R\$ 10.968,76	-R\$ 24.619,66	-R\$ 37.742,14	-R\$ 52.251,64	-R\$ 68.206,28	-R\$ 85.666,81	-R\$ 104.696,73	-R\$ 114.893,43

Fonte: O autor (2019)

A utilização das duas fórmulas de cálculo traz uma diferença entre os resultados de 6 meses, ambos ocorrendo no terceiro ano de atividades, o primeiro quadro apontando para o trigésimo-quinto mês, enquanto o segundo para o vigésimo-nono, conforme realce em amarelo em cada uma das colunas. De qualquer forma, as planilhas demonstram um certo ajuste no segundo ano após o primeiro de muitas saídas, em que o retorno real do investimento ocorre no terceiro ano, sendo no final do primeiro ou do segundo semestre deste.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao optar pelo empreendedorismo, o empresário tem de vencer desafios diários na condução da organização, em que o objetivo da criação da Aprimorar é justamente fornecer mais um parceiro para dividir as responsabilidades. A falência de uma organização sempre acaba por se tornar um problema social, de maior ou menor amplitude, que muitas vezes prejudica a família do proprietário por vários anos, além de trazer prejuízos para os colaboradores, fornecedores e todos os demais envolvidos que acreditaram na empresa. Em alguns casos, o vácuo deixado pela empresa no mercado demora muito a ser preenchido, fazendo com que seus clientes tenham de se deslocar para comprar os produtos ou serviços, facilitando o aumento da margem pela vendedora.

Ao se lançar em um mercado ainda não constituído, com um produto desconhecido, a Aprimorar paga um preço elevado, tendo em vista que o planejamento com a constituição de um escritório físico desde o início das atividades, além dos demais investimentos, com em marketing, demandam muitos recursos no primeiro ano da empresa. Com um serviço ainda não consolidado, não há como almejar a confiança dos empresários sem possuir um endereço fixo, com algo de possam visualizar e tocar, ao mesmo tempo que esta estratégia encarece o preço por hora da organização, em que o investimento também tem de ser atrativo aos acionistas. Além disso, não há como não remunerar de forma adequada os colaboradores, visto que há a busca pelo serviço de qualidade, havendo a aposta na indicação dos clientes para com a Aprimorar.

O mercado de prestação de serviços a empresas precisa de algo intermediário entre a contabilidade e a consultoria, entre aqueles que calculam impostos a pagar e aqueles que só dizem como deve ser feito, isto na visão dos empresários. O que a Aprimorar se propõe é um produto que sofre muitas ameaças, apesar do potencial, conforme SWOT, em que o avanço da tecnologia pode deixá-lo obsoleto, além de que a concorrência hoje indireta pode facilmente entrar no mesmo ramo. Mesmo com estes pontos, há a demanda, havendo sim a necessidade de uma pesquisa de mercado mais detalhada, de um acompanhamento real de operações organizacionais para moldar ainda mais o produto, para trazê-lo ainda mais perto do que o empreendedor necessita.

A região de Chapecó é uma região de empreendedores, seja no campo ou na cidade, os dados demográficos trazem os números, havendo crescimento econômico nos últimos anos mesmo com o pessimismo a nível nacional, em que a história do povo que habita o Oeste Catarinense sempre exigiu perseverança para com os desafios encontrados. A atuação da

Aprimorar visa se usar deste ambiente, trazendo a figura do administrador de empresas a tona, apostando na proximidade com os possíveis clientes para vencer a economia de escala dos *softwares*.

A manutenção dos planos para um segundo escritório bem localizado e mais bem estruturado impactam diretamente nas projeções financeiras, em que em praticamente todos os indicadores os valores positivos do final do segundo ano não são recuperados integralmente no final do segundo. O destaque é a margem de lucratividade, esta que em todo o período não alcança o almejado de 50%, elevada para o mercado de prestação de serviços B2B em geral, mas não para o de consultoria. Com a necessidade de manutenção dos custos e despesas orçados tendo em vista o oferecimento de um produto novo, a margem mais elevada se faz necessária para que o investimento seja vantajoso, dentro do máximo de três anos para a recuperação total do capital.

A construção de dois modelos para o *payback* se justifica pela não concordância em relevar os fluxos de caixa negativos do primeiro ano como valores adicionais tomados para as operações, visto que o capital estimado para a constituição da empresa já foi estabelecido para ser suficiente na sustentação de caixa mesmo com as dificuldades do período. Mesmo assim, em ambos os modelos o retorno só ocorre no terceiro ano, sendo então questionável a sua atratividade, tendo taxa mínima de 0,5% ao mês, um pouco acima da média paga pelos CDBs do mercado financeiro.

Investir na Aprimorar pode então ser considerado como um negócio para um investidor de perfil moderado a propenso a alto risco, visto que se ele visualizar o retorno sobre o capital com o que se prevê para o final do terceiro ano, com quase 25% ao mês, acabe valendo o risco. Além disso, o investimento total pode ser considerado baixo, de cem mil reais, comparado então ao de muitas franquias oferecidas no mercado, em que caso não visualize os ganhos já a partir da metade do segundo ano, pode vir a encerrar as atividades, visto que o que se planeja não esteja ocorrendo.

O que a Aprimorar se dispõe é um desafio, mas sua concepção leva em consideração que o empreendedor precisa de parceiros, ainda mais no mercado de micro e pequenas empresas, estas que não são fortes o suficiente para contratar os serviços mais customizados do mercado, em que o empresário sempre valorizará aqueles que estiveram ao seu lado nos momentos difíceis. Se uma empresa cliente crescer, agregar renda, melhorar a vida das famílias de seus colaboradores, ser motivo de orgulho para seus sócios, todo o trabalho e esforço na constituição da Aprimorar terá sido recompensado, em que não há como almejar a melhoria nos

índices de falência de empresas e das condições socioeconômicas regionais fazendo-se somente mais do mesmo, é preciso se apostar em algo novo, mesmo que seu serviço possa parecer trivial.

Dessa forma o objetivo geral proposto pelo referido trabalho foi cumprido, sendo a elaboração de um plano de negócios para verificar a viabilidade da constituição de um escritório de gestão financeira compartilhada na cidade de Chapecó SC. Quanto aos específicos, também foram alcançados, sendo conceber a metodologia de trabalho do empreendimento, aplicar uma pesquisa de mercado, elaborar um plano de marketing, realizar um plano operacional e verificar a viabilidade financeira através do planejamento financeiro e orçamentário;

ANEXO I

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Contratante: (Empresa), (CNPJ), situada no endereço...,

Contratado: Aprimorar Gestão Compartilhada EIRELI ME, CNPJ..., situada no endereço...Pelo presente instrumento particular de prestação de serviços e honorários de serviços financeiros e administrativos terceirizados, têm entre si justos e acordados quanto segue:

DO OBJETO DO CONTRATO

CLÁUSULA 1ª: O presente instrumento, tem como objeto, a prestação de serviços financeiros e administrativos terceirizados, sendo que, em sua vigência, o contratado deve manter seu registro regularizado no Conselho Regional de Administração, sob pena de ser considerado extinto o presente instrumento.

CLÁUSULA 2ª: O contratado executará os serviços diretamente a contratante ou aos clientes por este indicados.

DOS SERVIÇOS

CLÁUSULA 3ª : O contratado prestará os seguintes serviços:

- ✓ Contas a receber e a pagar
- ✓ Fluxo de caixa, previsões e análises
- ✓ Preparação de relatórios gerenciais
- ✓ Controle de contratos anuais assinados com terceiros
- ✓ Planejamento estratégico e orçamentário
- ✓ Formulação de preço de venda

DOS HONORÁRIOS

CLÁUSULA 4ª: O contratado perceberá honorários pelos serviços descritos na cláusula anterior, pagos pela Contratante, no valor de R\$ xxxxx (Valor), sendo que a partir do terceiro mês de atraso no pagamento destes, poderá, por parte do contratado, ser reincidido.

CLÁUSULA 5ª: Fica estabelecido que são obrigações da Contratante:

- a) Efetuar o pagamento, de acordo como estabelecido na cláusula terceira do presente contrato.
- b) Fornecer ao contratado, materiais e informações necessárias ao seu serviço.
- c) Fica vedado ao contratante, negociar abatimentos, descontos ou dilações de prazo para o pagamento da execução dos serviços, sem o prévio conhecimento e autorização do contratado.

CLÁUSULA 6ª: Fica estabelecido as seguintes obrigações do Contratado:

- a) Cumprir o estipulado nos termos do presente instrumento contratual.
- b) Obedecer as instruções da contratante, sobre os termos dos serviços à serem prestados aos clientes.
- c) Prestar informações à contratante, sempre que esta lhe solicitar, informando sobre a execução de seus serviços e demais detalhes sobre a execução de suas atividades.
- d) Não revelar detalhes de suas atividades a terceiros, bem como, informações sobre seus clientes.
- e) Não intermediar abatimentos, descontos, ou dilação sem expressa autorização da contratante.

CLÁUSULA 7ª: São motivos para que o Contratante rescinda o presente instrumento:

- a) Praticar atos, que atinjam a imagem comercial da contratante perante terceiros.
- b) Deixar de cumprir o contratado, qualquer das cláusulas dispostas no presente instrumento.

CLÁUSULA 8ª: São motivos para que o Contratado rescinda o presente instrumento:

- a) Solicitar a Contratante, atividade que exceda o previsto neste instrumento de contrato.
- b) Deixar a contratante de observar quaisquer obrigações que conste no presente contrato.
- c) Deixar a Contratante de cumprir com o disposto na cláusula terceira deste contrato.
- d) Por motivos de força maior.

CLÁUSULA 9ª: O presente contrato, terá vigência por prazo indeterminado, porém, havendo interesse em sua rescisão, a parte interessada notificará a parte contrária, por escrito, com antecedência mínima de trinta (30) dias.

PARÁGRAFO ÚNICO: A rescisão do presente instrumento de contrato, não extingue os direitos e obrigações que as partes tenham entre si e para com terceiros.

DO FORO

CLÁUSULA 10ª: As partes elegem o Foro desta cidade, para dirimir judicialmente as controvérsias inerentes do presente contrato.

E, assim por estarem justos e contratados assinam o presente, em 2 (duas) vias de igual forma, teor, na presença das testemunhas abaixo:

(Local, data, ano)

(Nome e assinatura do Contratante)

(Nome e assinatura do Contratado)

(Nome, RG, Testemunha)

(Nome, RG, Testemunha)

ANEXO II***Roteiro de Entrevista*****1 - Em que ramo atua?**

- () Prestadora de Serviços
() Comércio
() Indústria

2 - Qual o porte da sua empresa?

- () Micro
() Pequena

3 - Que tipo de produtos ou serviços oferecem?

4 - Há quanto tempo estão no mercado?

5 - Você utiliza algum tipo de consultoria em sua empresa? Se sim, qual?

6 - Qual o grau de satisfação com o serviço prestado?

7 - Qual o valor pago pelo serviço?

8 - Qual motivo o levou a contratar o serviço?

09 - Se não utiliza, por qual motivo?

10 – Você já ouviu falar em gestão compartilhada?

11 - Você contrataria uma empresa especializada em gestão administrativa e financeira compartilhada?

- () Sim
 () Não. Justifique: _____

12 – Se sim, quais áreas você julga como mais importante para a atuação?

- () Contas a receber e a pagar
 () Fluxo de caixa, previsões e análises
 () Preparação de relatórios gerenciais
 () Controle de contratos anuais assinados com terceiros
 () Planejamento estratégico e orçamentário
 () Formulação de preço de venda
 () Outro: _____

13 - Quanto estaria disposto a pagar pelo serviço?

- () De R\$ 500,00 a R\$ 900,00 mensal
 () De R\$ 901,00 a R\$ 1300,00 mensal
 () De R\$ 1301,00 a R\$ 1700,00 mensal
 () De R\$ 1701,00 a R\$ 2100,00 mensal
 () De R\$ 2101,00 a R\$ 2500,00 mensal

14- O que você espera dos serviços prestados?

15 – Qual melhor forma de relacionamento para com sua empresa?

- () Pessoalmente, na sede da empresa a ser contratada
 () Pessoalmente, na sede da sua empresa
 () E-mail
 () Ferramentas de videoconferência
 () Telefone
 () Plataforma em dispositivo móvel

16 – Em que locais você busca informações sobre gestão?

- () Facebook
 () E-mail
 () Site
 () Material Impresso (folders, manuais, cartilhas)
 () Televisão

Rádio

Jornal

Outro: _____

17 - Proposta de Marca

Proposta 1



Proposta 2



Proposta 3



REFERÊNCIAS

- ALMQUIST, Eric;. **How Digital Natives Are Changing B2B Purchasing**. 2018. Disponível em: < <https://hbr.org/2018/03/how-digital-natives-are-changing-b2b-purchasing?autocomplete=true>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativa e Valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 9. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2014.
- BELCHIOR, Carlos Alberto. A Terceirização Precariza as Relações de Trabalho? O Impacto sobre Acidentes e Doenças. **Revista Brasileira de Economia**, [s.l.], v. 72, n. 1, p.41-60, 2018. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.5935/0034-7140.20180003>.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2012.
- BLOOMBERG BUSINESSWEEK: Outsourcing Customer Service to Other Customers**. Nova York: Bloomberg, 23 jul. 2018. Quinzenal.
- CAMPOS, André Gambier. Impactos da Terceirização sobre a Remuneração dos Trabalhadores Assalariados Formais no Brasil. **Revista de Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 50, p.171-209, jun. 2018.
- CARREIRA et al., Suely da Silva et al. Empreendedorismo Feminino: um estudo fenomenológico. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p.06-13, jun. 2015.
- CBO, Classificação Brasileira de Ocupações. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: < <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em: 05 mai 2019.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002. 465 p.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: empreender como opção de carreira**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 439 p.
- DESYLLAS, Jake. **Becoming an Entrepreneur**. Boston: The Voluntary Life, 2014.
- DIÁRIO CATARINENSE: A diversidade do Oeste catarinense está na história de colonização da região**. Florianópolis, 28 ago. 2015. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/estilo-de-vida/viver-sc/noticia/2015/08/a-diversidade-do-oeste->

catarinense-esta-na-historia-de-colonizacao-da-regiao-4835099.html>. Acesso em: 22 abr. 2019

DIÁRIO CATARINENSE: Abertura de empresas cresce 22%. Florianópolis, 13 fev. 2018.

DIÁRIO CATARINENSE: Abertura de empresas supera marca de 2017, em Santa Catarina. Florianópolis, 28 dez. 2018.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Terceirização e Precarização das Condições de Trabalho.** São Paulo: Núcleo de Estudos, 2017. 25 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 262 p.

FECOMERCIO, Federação do Comércio do Estado de São Paulo. **Reforma Trabalhista: e os empregos?**. Disponível em: < <http://www.fecomercio.com.br/noticia/reforma-trabalhista-e-os-empregos-por-jose-pastore>>. Acesso em: 09 set. 2018.

FOLHA DE SÃO PAULO: A economia encolheu de novo. São Paulo, 20 abr. 2019. Disponível em: < <https://agora.folha.uol.com.br/editorial/2019/04/a-economia-encolheu-de-novo.shtml>>. Acesso em: 21 abr. 2019

FOLHA DE SÃO PAULO: Terceirização ajuda a profissionalizar gestão de empreendedores. São Paulo, 20 abr. 2013. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/04/1264734-empresas-fazem-contabilidade-recepcao-e-administracao-para-pequenos-empresarios.shtml>>. Acesso em: 11 set. 2018.

FREDERICO, Vanessa Kelly Saavedra. **Centro de Serviços Compartilhados: Melhores Práticas.** Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

G1: Desemprego sobe para 12% em janeiro e atinge 12,7 milhões, diz IBGE. São Paulo, 27 fev. 2019. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/27/desemprego-sobe-para-12-em-janeiro-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 21 abr. 2019

G1: Desemprego sobe para 12% em janeiro e atinge 12,7 milhões, diz IBGE

G1: Ipea reduz projeção para crescimento da economia brasileira em 2019. São Paulo, 20 mar. 2019. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/28/ipea-reduz-projecao-para-crescimento-da-economia-brasileira-em-2019.ghtml>>. Acesso em: 21 abr. 2019

GERHARDT, Tatiane Engel; SILVEIRA, Denise Tolfó. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GOOGLE MAPS. **Google Maps.** Disponível em: < <https://www.google.com.br/maps/@-27.0647296,-52.6032896,15z>>. Acesso em: 12 mai 2019.

GREENE, Francis J.; HOPP, Christian. **When Should Entrepreneurs Write Their Business Plans?**. 2018. Disponível em: < <https://hbr.org/2018/05/when-should-entrepreneurs-write-their-business-plans?autocomplete=true>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

GREENE, Francis J.; HOPP, Christian. **Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed**. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo: plano de negócios em 40 lições**. São Paulo: Saraiva, 2014.

HISRICH, Robert D.; SHEPHERD, Dean A.; PETERS, Michael P.. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: Amgh Editora, 2014.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada, Estratégias financeiras, Orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IBGE, **Cadastro Central de Empresas 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Comissão Nacional de Classificação**. Disponível em: < <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=subclasse&tipo=cnae&versao=10&subclasse=8211300>>. Acesso em: 04 mai. 2019.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=series-historicas>>. Acesso em: 04 set. 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Disponível em: < https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2015/default_sintese.shtm>. Acesso em: 10 set. 2018.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Terceirização do Trabalho no Brasil**. Brasília, 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José C. **Curso de Contabilidade para não contadores**. Editora Atlas. São Paulo. 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de Marcas em Mercados B2B**. São Paulo: Bookman, 2008.

LACITY, Mary; WILLCOCKS, Leslie. **Nine Keys to World-Class Business Process Outsourcing**. Londres: Bloomsbury, 2015.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras - aplicações e casos nacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LIU, Amy;. **Landing Amazon HQ2 Isn't the Right Way to Create Jobs. Here's what Works instead**. 2018. Disponível em: < <https://hbr.org/2018/07/landing-amazon-hq2-isnt->

the-right-way-for-a-city-to-create-jobs-heres-what-works-instead?autocompleate=true>.
Acesso em: 31 jul. 2018.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Planos de marketing**. São Paulo Saraiva 2009 1 recurso online ISBN 9788502206700.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo de. **Orçamento de vendas: um estudo acerca das indústrias de um distrito industrial**. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 15, n. 3, p.487-500, jul. 2014. Disponível em: <www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/2751/2522>. Acesso em: 12 mar. 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson. 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PORTAL CLIC RDC: Chapecó comemora índices na geração de empregos. Florianópolis, 07 nov. 2018. Disponível em: <<https://clicrdc.com.br/economia/chapeco-comemora-indices-na-geracao-de-empregos/>>. Acesso em: 21 abr. 2019

PORTAL NSC: Economia de SC deve superar nível pré-crise neste ano, prevê estudo. Florianópolis, 06 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/colunistas/estela-benetti/economia-de-sc-deve-superar-nivel-pre-crise-neste-ano-preve-estudo>>. Acesso em: 21 abr. 2019

PORTAL NSC: Setores da economia de Santa Catarina apostam em um 2019 de prosperidade. Florianópolis, 10 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/noticias/setores-da-economia-de-santa-catarina-apostam-em-um-2019-de-prosperidade>>. Acesso em: 21 abr. 2019

PORTO, Lorena Vasconcelos. A Terceirização na Reforma Trabalhista e a Violação às Normas Internacionais do Trabalho. **Revista do Tribunal Regional Trabalhista da 3ª Região**, Belo Horizonte, p.149-182, dez. 2017

PREFEITURA DE CHAPECO. **Empresas registradas na cidade de Chapecó**. Chapecó: Setor de Tributos, dez. 2018.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Lei Complementar 123**. Brasília.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. **Lei 13.429**. Brasília.

REIS, Arnaldo Carlos De Rezende. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise**. 3. Ed. Saraiva. São Paulo, 2009.

RENK, Arlene; WINCKLER, Silvana. A formação socioeconômica da região Oeste de Santa Catarina – uma narrativa acerca de franjas e retalhos da identidade regional. **Revista Cadernos do Ceom**, Chapecó, v. 31, n. 49, p.10-22, 4 dez. 2018. Cadernos do CEOM. <http://dx.doi.org/10.22562/2018.49.01>.

REVISTA EXAME. São Paulo: Editora Abril, ago. 2017. Quinzenal. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/terceirizacao-do-departamento-financeiro-e-a-nova-aposta-de-pequenas-e-medias-empresas-para-otimizar-recursos-shtml/>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

REVISTA EXAME. São Paulo: Editora Abril, fev. 2018. Quinzenal. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/terceirizacao-principais-modificacoes-realizadas-pela-reforma-trabalhista/>>. Acesso em: 04 set. 2018.

REVISTA EXAME. São Paulo: Editora Abril, fev. 2018. Quinzenal. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/meirelles-projeta-6-milhoes-de-empregos-com-reforma-trabalhista/>>. Acesso em: 09 set. 2018.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Editora Abril, set. 2016. Mensal.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Editora Abril, out. 2017. Mensal.

REVISTA VALOR ECONOMICO. São Paulo: Editora Globo, mar. 2018. Mensal. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5389485/setor-de-servicos-e-atividade-mais-atrasada-na-recuperacao-nota-ibge>>. Acesso em: 04 set. 2018.

ROCHA, Marcos et al. **Marketing B2B**. São Paulo: Saraiva, 2016.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Lizandra Blaas dos; QUINTANA, Alexandre Costa. **Análise da importância da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramenta de controle na atividade rural**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 10, n. 29, p.69-82, nov. 2011. Disponível em:

<<http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/3288/An%C3%A1lise%20da%20import%C3%A2ncia%20da%20utiliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20or%C3%A7amento%20e%20do%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20como%20ferramenta%20de%20controle%20na%20atividade%20rural.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SARKAR, Soumodip. **O Empreendedor Inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A.. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. 488 p.

SEBRAE SC, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Chapecó em Números**. Florianópolis: Núcleo de Estudos e Pesquisas Sebrae, 2018. 124 p.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3ªed. Curitiba: IBPEX, 2012.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas Sebrae, 2016. 68 p.

SICREDI, **Informativo ao Investidor**. Porto Alegre, 26 ed, abr. 2019.

SOARES, Edmilson Palermo. **Gestão Compartilhada: Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Soares, 2014.

SOPLE, Vinod V.. **Business Process Outsourcing: A supply chain of expertises**. New Delhi: PHI Learning, 2009.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: Fundamentos, técnicas e aplicações**. 6 ed. 186 p. São Paulo: Atlas, 2009.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **STF decide que é lícita a terceirização em todas as atividades empresariais**. Disponível em:

<<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=388429>>. Acesso em: 06 set. 2018.

SUSSKIND, Daniel; SUSSKIND, Richard. **The Future of Professions: how technology will transform the work of human experts**. Glasgow: Oxford, 2015.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Unijuí, 2009.

TORRES, Marcelo G.; TORRES, Norberto A.. **Terceirização: Um guia objetivo**. São Paulo: Unicomm, 2016

VIANA, Márcio Túlio. **Para Entender a Terceirização**. São Paulo: Ltr, 2017.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócios: Elementos constitutivos e processo de elaboração**. São Paulo: Ibpe Dialógica, 2011.