

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ARTHUR RICARDO BAGGIO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A VIABILIDADE
DE UM ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL NA REGIÃO**

**GUAPORÉ
2019**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ARTHUR RICARDO BAGGIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Guaporé, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Leonardo da Costa Bagattini

**GUAPORÉ
2019**

ARTHUR RICARDO BAGGIO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA VERIFICAR A
VIABILIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL NA REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Guaporé, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Leonardo da Costa Bagattini

Aprovado (a) em: ____ / ____ / ____.

Banca Examinadora

Prof.

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.

Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Este trabalho tinha por objetivo principal transferir para a prática os ensinamentos e conhecimentos explorados no decorrer da vida acadêmica, mas não foi só isso que conseguiu me proporcionar. Eu consegui com o decorrer do trabalho me autoconhecer, ver uma análise do meu perfil que vai além da parte profissional, uma mistura de profissional com emocional, aonde você tem que saber dosar as emoções e conflitos diários para poder fazer o seu melhor sempre, e por este motivo sou muito grato às pessoas que tiveram influência direta nestes processos do trabalho.

Não existiram apenas professores e coordenadores, existiram seres humanos que em momentos de dificuldades mostraram-me outros pontos de vista, outras visões para as situações, professores amigos, que fizeram ponderações constantes para que eu não me tornasse apenas mais um formando, mas um futuro administrador de empresas competente e ético, neste mercado de trabalho que está cada vez mais exigente e competitivo.

Com isto quero agradecer primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades enfrentados ao longo da minha vida, e não somente nestes anos como universitário, mas que em todos os momentos, ele é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a mim a janela que hoje vislumbro um horizonte superior e com uma ampla visão do mundo todo.

Agradeço a todos os professores da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seja o Campus CGUA ou CARVI, por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter, ética e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. Em especial quero agradecer ao Orientador Leonardo da Costa Bagatini, que foi fundamental para que este trabalho fosse desenvolvido da melhor forma possível; a Coordenadora do curso de Administração do campus de Guaporé, Rosecler Maschio Gilioli que nunca mediu esforços para auxiliar e representar os alunos independente de sua situação momentânea na universidade.

Também quero agradecer de forma muito especial a minha família, meu pai Avelino Baggio, minha mãe Lourena Cenci Baggio por sempre me proporcionarem as coisas principais da vida, educação, gratidão e nunca desistir do que você quer, porque se você tiver empenho, fé e dedicação, você vai chegar lá! Aos meus irmãos, Altair Baggio e Edson Baggio, que mesmo não estando sempre presentes nunca deixaram de me apoiar, me orientar e chamar a atenção quando preciso. Aos meus tios e primos, os quais também convivo bastante e aprendo diariamente como o mundo realmente funciona. Outro agradecimento especial também quero dedicar a minha namorada, Tais Prass, com qual vivenciei grande parte dos meus estudos até a formação, sempre ao meu lado, cobrando resultados, buscando junto comigo objetivos, não somente acadêmicos, mas em uma aglomeração muito maior!

E por fim, agradeço aos amigos e colegas que me impulsionaram, que me fizeram com que eu entendesse ainda mais o sistema e características que envolvem uma administração, meu grandioso muito obrigado a vocês.

A todos os citados acima, eu desejo que continuem fazendo parte da minha vida e que possam realizar os seus sonhos de forma plena e que eu de alguma forma possa contribuir para isto.

MUITO OBRIGADO!

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota”.

(Theodore Roosevelt)

RESUMO

Este trabalho trata de um plano de negócio, e através de análises, avaliações e evidências objetiva verificar a viabilidade de implantação de uma empresa de consultoria empresarial no município de Dois Lajeados/RS. A metodologia deste trabalho parte de uma pesquisa de natureza quantitativa, com nível descritivo, apoiada por procedimentos bibliográficos e documentais, sendo composta por uma amostra não probabilística por conveniência e a análise por meio de estatística descritiva. As pesquisas bibliográficas abordam conceitos de autores das áreas de empreendedorismo, *marketing*, gestão de pessoas, contabilidade empresarial e financeira, além de planejamento estratégico, a fim de buscar uma estratégia diferencial que possa diminuir o risco do empreendimento diante o cenário político e econômico o qual o país se encontra. Por fim, as análises financeiras de âmbito administrativo, fluxos de caixa, provisões financeiras, balanços patrimoniais, bem como os índices que demonstram de forma mais concreta a perspectiva de faturamento que a empresa poderá atingir, bem como o seu retorno de investimento que para um analista se torna mais interessante e de fácil interpretação. Diante do estudo do plano de negócio, se obteve resultados positivos quanto à viabilidade do empreendimento, tornando atrativa a implantação da empresa em questão.

Palavras-chave: Novo negócio. Empresa de consultoria. Plano de negócio.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Contribuições para o entendimento do empreendedorismo.....	20
Figura 2: Características do empreendedorismo em países selecionados (2016).	25
Figura 3: Taxas e estimativas de empreendedorismo no Brasil	27
Figura 4: Evolução das taxas de empreendedorismo da Região Sul – 2012 à 2014.	28
Figura 5: Componentes de um Sistema de Informação de <i>Marketing</i> (SIM).....	34
Figura 6: Classificação das pesquisas de Marketing quanto a sua finalidade.....	36
Figura 7: Análise dos tipos de pesquisa.....	38
Figura 8 - Etapas para o desenvolvimento da pesquisa de <i>Marketing</i>	41
Figura 9 - Em qual cidade a sua empresa está localizada?	46
Figura 10 - Ramo em que a empresa respondente atua?	47
Figura 11 - Apresenta se o entrevistado já ouviu falar em consultoria empresarial.	48
Figura 12 - Com que frequência você julga necessário o acompanhamento de um consultor para a sua empresa?	49
Figura 13 - Você acredita que a assessoria de um consultor pode ser viável para sua empresa?	50
Figura 14 - Até que valor você estaria disposto a pagar pelo auxílio de um consultor qualificado por hora trabalhada dentro de sua empresa?	51
Figura 15 - Qual área da sua empresa encontra-se constantemente em momentos de vulnerabilidade?	53
Figura 16 - Qual área da sua empresa você acredita que seja de suma importância para a sobrevivência da empresa?.....	54
Figura 17 - Na sua visão, como deve ser o perfil de um consultor empresarial.	56
Figura 18 - Para você, qual seria a melhor forma de ser atendido por um consultor? ...	57

Figura 19 - Apresentação do Business Model Generation (CANVAS) da empresa <i>Business Company</i> .	60
Figura 20 - Processo de Planejamento Estratégico do Negócio	62
Figura 21 - Slogan da <i>Business Company</i>	64
Figura 22 - Segmentações do <i>marketing</i>	74
Figura 23 - Mix de <i>marketing</i>	76
Figura 24 - Fatores que afetam as decisões de preço	78
Figura 25: Frente do cartão de visitas	80
Figura 26: Verso do cartão de visitas.	81
Figura 27: <i>Fan Page – Facebook</i>	82
Figura 28: Página inicial do site	83
Figura 29: Área de produtos e serviços da empresa.	83
Figura 30: Espaço para contato.	84
Figura 31: Mapa geográfico da área de atuação da <i>Business Company</i> .	85
Figura 32: Home office da <i>Business Company</i> .	89
Figura 33: Processos em que a <i>Business Company</i> entra em contato com o cliente. ...	93
Figura 34: Processos em que o cliente entra em contato com a <i>Business Company</i>	93
Figura 35 - Cálculo VPL	118
Figura 36 - Cálculo da TIR	119
Figura 37 - Payback descontado	120
Figura 38 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio do Ano 1	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens dos tipos de mercado.....	70
Quadro 3 - Itens que serão necessários para o desenvolvimento do home -office da Business Company.	89
Quadro 4 - Máquinas, equipamentos e ferramentas necessárias.	90
Quadro 5 - Materiais de Expediente e insumos.....	90
Quadro 6 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX	97
Quadro 7 - Despesas pré-operacionais.....	104
Quadro 8 - Detalha-se os investimentos fixos da empresa.	105
Quadro 9 - Pode se observar as despesas e os custos fixos e variáveis do empreendimento.	110
Quadro 10 – DRE Resumido para cinco anos.....	114
Quadro 11 - Plano de contingência	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cidade em que localiza-se a empresa do respondente	45
Tabela 2 - Apresenta o ramo em que a empresa respondente atua.	46
Tabela 3 - Apresenta se o empregador ou representante da empresa já ouviu falar em consultoria empresarial.	47
Tabela 4 - Apresenta a frequência com que os entrevistados acreditam que seja necessário a aplicação da consultoria em sua organização.....	48
Tabela 5 - Apresenta na escala Likert se os futuros clientes acreditam que a consultoria possa ser viável para a sua empresa.	50
Tabela 6 - Balanço Patrimonial Inicial	112

Sumário

1 INTRODUÇÃO	16
2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS	17
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
2.2 OBJETIVOS	17
2.2.1 Objetivo geral.....	17
2.2.2 Objetivos específicos.....	18
2.3 JUSTIFICATIVA	18
3 EMPREENDEDORISMO.....	20
3.1 EMPREENDEDORISMO GERAL.....	20
3.2 EMPREENDEDORISMO NO MUNDO.....	24
4 PESQUISA DE <i>MARKETING</i>	34
4.1 OBJETIVO DE UMA PESQUISA DE <i>MARKETING</i>	35
4.2 MODELOS BÁSICOS DE PESQUISA	36
4.2.1 Pesquisa Quantitativa	37
4.2.2 Pesquisa Descritiva.....	38
4.2.3 Procedimentos Bibliográficos.....	39

4.2.4 Pesquisa Survey	39
4.3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	41
4.5 .1 COLETA DOS DADOS.....	43
4.5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	44
5 CONTEXTO DO NOVO NEGOCIO E ANÁLISE AMBIENTE	59
5.1 CANVAS.....	59
6 O NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS	62
6.1 O NEGÓCIO.....	63
6.2 MISSÃO	64
6.3 VISÃO	65
6.4 VALORES	66
7 MARKETING	68
7.1 TIPOS DE MERCADO	68
7.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO	70
7.3 <i>MIX DE MARKETING</i>	75
7.3.1 Produto/Serviço	77
7.3.2 Preço	77
7.3.3 Promoção	79
7.3.4 Praça / Distribuição	84
7.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	86
8 OPERAÇÃO	88
8.1 INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA.....	88

8.2 MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS	90
8.3 INSUMOS E MATERIAIS DE EXPEDIENTE	90
8.4 MANUTENÇÃO	91
8.5 PROCESSOS.....	92
9 ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS	97
9.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	98
9.2 REMUNERAÇÃO	101
10 PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....	103
10.1 PLANO DE INVESTIMENTO	103
10.1.1 Despesas pré-operacionais.....	104
10.1.2 Investimentos fixos	105
10.2 Fontes de financiamento	105
10.3 Projeções econômicas	106
10.4 Previsão de vendas	109
10.5 CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS E FIXOS.....	110
10.6 FINANCIAMENTO DO NEGÓCIO.....	110
10.7 FLUXO DE CAIXA.....	111
10.8 BALANÇO PATRIMONIAL	111
10.9 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	113
10.10 ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS	115
10.10.1 Taxa mínima de atratividade – TMA.....	115
10.10.2 Retorno sobre as vendas – RSV	116
10.10.3 Retorno sobre o investimento - RSI.....	116
10.10.4 Retorno sobre o patrimônio líquido – RSPL	117

10.10.5 Valor presente líquido – VPL	118
10.10.6 Taxa interna de retorno – TIR	119
10.10.7 Período de retorno do investimento – <i>Payback</i> Descontado	119
10.10.8 Ponto de equilíbrio – PE	121
10.9 AVALIAÇÃO ECONÔMICA	122
11 PLANO DE CONTINGÊNCIA	124
12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	126
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFÊRENCIAS	130
APÊNDICE A – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	136
APÊNDICE B – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	137
APÊNDICE C – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	138
APÊNDICE D – FLUXO DE CAIXA	139
APÊNDICE E – FLUXO DE CAIXA	140
APÊNDICE F – FLUXO DE CAIXA	141
APÊNDICE G – INDICES ECONÔMICOS FINANCEIROS DO ANO 1 AO 5	142
APÊNDICE H – PONTO DE EQUILÍBRIO	143
APÊNDICE I – POSSÍVEIS CENÁRIOS	144
APÊNDICE J – POSSÍVEIS CENÁRIOS	145

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho buscou estruturar a ideia de negócio que se baseia em um escritório de consultoria empresarial, aonde empresários que estiverem passando por momentos de vulnerabilidade em sua organização poderão recorrer ao escritório e seus colaboradores para buscar resolução do problema e aprimoramento em diversas áreas da empresa.

Diante da grande oportunidade, da crescente demanda por consultores e por cada vez termos mais empresas instaladas na região, pretendo com este estudo observar se é viável ou não a instalação do escritório na região, com sede em Dois Lajeados/RS.

Considerando os comentários acima, o trabalho foi dividido em capítulos, que inicia apresentando o tema abordado, os problemas e objetivos, os quais estão descritos no capítulo dois.

O capítulo três aborda conceitos sobre empreendedorismo e características dos empreendedores, bem como as análises em números destes aspectos no que tange o mundo, o Brasil e as proximidades da cidade em questão, logo são explanadas as características do negócio: suas origens, o futuro das empresas deste ramo e as possibilidades que podem ser avaliadas no cenário estudado.

O capítulo quatro, através dos conceitos de *marketing* e pesquisa mercadológica se busca o estudo detalhado da realidade do mercado para este segmento e possibilidades de negócios considerando clientes e aspectos da cidade em que a empresa estará atuando.

Nos capítulos cinco e seis, estão apresentadas as características do empreendimento em questão como: Canvas, marca, mercado alvo, serviços ofertados, informações sobre o negócio proposto, o macro e o microambientes, produzindo as oportunidades e ameaças a partir dos resultados da pesquisa, além da missão, visão e valores do negócio, tendo como complemento características de *marketing* que seguem no capítulo sete.

O capítulo oito apresenta a estruturação de recursos necessários para a implantação do negócio, além dos recursos humanos que está detalhado no capítulo nove.

O capítulo dez é elaborada toda a avaliação contábil e financeira da empresa, para que através destas se possa ter certeza da viabilidade ou não do empreendimento.

E por fim, os capítulos finais que resumem os resultados obtidos deste estudo, onde caberá ao investidor/empreendedor tomar a decisão se aplicará ou não seus recursos no empreendimento estudado.

2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS

Para Oliveira e Mello (2016, p. 119), “o tema, em regra, deve estar relacionado à linha de pesquisa à qual o investigador está vinculado (seja na graduação ou curso de pós-graduação) ”.

2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Como Oliveira e Mello citam (2016, p.121), “Após a escolha do tema, deve-se problematizá-lo, ou seja, construir um problema específico para ser investigado e respondido no corpo do trabalho”. Nesse sentido, o questionamento que orienta este estudo é, há viabilidade mercadológica e econômica para abertura de uma empresa de consultoria empresarial na região?

2.2 OBJETIVOS

Por meio dos objetivos, indicam-se a pretensão com o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados que se buscam alcançar. “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem? ” (LAKATOS & MARCONI, 2007).

Segundo Cervo & Bervian (2002), os objetivos definem a natureza do trabalho, o tipo de problema, o material a coletar entre outros fatores.

2.2.1 Objetivo geral

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.106), “que o objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema. [...] Vincula-se diretamente a própria significação da tese proposta pelo projeto”.

O objetivo geral indica a resposta da pergunta controversa, o que se pretende demonstrar no TCC. Por isso, o objetivo geral é o próprio problema científico redigido de uma maneira diferente, isto é, com um verbo que expresse ação no modo infinitivo (analisar, comparar, demonstrar, identificar, definir, descrever, etc.) (OLIVEIRA E MELLO, 2016, P. 124).

O objetivo geral deste trabalho é estudar a viabilidade mercadológica e econômica para abertura de uma empresa de consultoria empresarial na região.

2.2.2 Objetivos específicos

Oliveira e Mello (2016, p.124), “os objetivos específicos indicam as etapas intermediárias que levarão ao objetivo geral, portanto, nascem dele. São as etapas que preciso percorrer para realizar o objetivo geral”.

Assim, os objetivos específicos definidos para este trabalho são:

- a) Conceituar empreendedorismo;
- b) Evidenciar a evolução histórico e as funções do empreendedorismo;
- c) Apresentar casos de empreendedorismo no negócio proposto;
- d) Elaborar instrumento de pesquisa para o negócio proposto;
- e) Aplicar pesquisa de *marketing*;
- f) Analisar os resultados da pesquisa de *marketing*;
- g) Elaborar estudo de viabilidade mercadológica e econômica.

2.3 JUSTIFICATIVA

Com o crescente números de pessoas querendo empreender, sabemos também que podem surgir as dificuldades de gerir uma organização. A empresa pode ser dividida em muitos setores, áreas ou espaços organizacionais, com isso devemos estar cientes que nem sempre podemos chegar ao êxito sem alguma ajuda de especializada, como de uma consultoria empresarial.

A partir dessa perspectiva pensou-se no estudo de viabilidade de abertura de uma empresa de consultoria empresarial, um mercado que vem em grande crescimento em todo o mundo.

Esses argumentos e o conhecimento do perfil empreendedor interessado nos serviços ofertados, o estudo se justifica, como forma de angariar informações sólidas,

mensuráveis e decisivas para apoio na tomada de decisão da implantação de uma consultoria empresarial.

3 EMPREENDEDORISMO

3.1 EMPREENDEDORISMO GERAL

Chiavenato (2012, p. 8) cita para Frank H. Knight (1967) e Peter Drucker (1970), o empreendedorismo se refere a “assumir riscos. O comportamento do empreendedor reflete um tipo de pessoa que pretende colocar sua carreira e segurança pessoal na linha e assumir riscos em nome de uma ideia, despendo muito tempo e capital em um investimento futuro e incerto”.

Figura 1: Contribuições para o entendimento do empreendedorismo.

Contribuições para o entendimento do empreendedorismo.		
Ano	Autor	Contribuição
1961	McClelland	Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido). Afirma que: “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso”
1966	Rotter	Identifica o <i>locus</i> de controle interno e externo: “o empreendedor manifesta <i>locus</i> de controle interno”
1970	Drucker	O comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto
1973	Kirsner	“Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na economia e está atento ao aparecimento de oportunidades”
1982	Casson	“O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos”
1985	Sexton e Bowman	“O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade”
1986	Bandura	“O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados desejados”
2002	William Baumol	“O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado”

Fonte: Chiavenato (2012, p. 7)

Para (SCHUMPETER apud DORNELAS, 2001, p. 37), “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Reforçando o conceito, (CHIAVENATO, 2004, p. 3), diz que “O empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam”

Há vários fatores que contribuem para o constante interesse e pela busca do empreendedorismo. Como define (SAY apud HASHIMOTO, 2006, p. 1), o empreendedorismo está relacionado àquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Alguns dos fatores que colaboram para o seu crescimento são: o aumento do desemprego, projetos e ideias de funcionários que não são acatadas, a ousadia e a coragem de abandonar o emprego aparentemente “estável” na tentativa de realizar os seus sonhos se aventurando fora da empresa, surgindo assim às características típicas de um empreendedor.

A habilidade empreendedora inclui, também, a capacidade de "operacionalizar acordos entre todas as partes interessadas, tais como o inventor do processo, os parceiros, o capitalista, os fornecedores de peças e serviços, os distribuidores, [...] de garantir a cooperação de agências governamentais [...], de manter relações bem-sucedidas com os trabalhadores e o público". (SCIELO, 2008, p. 17).

O termo empreendedor foi utilizado em 1814 um economista francês chamado Jean-Baptiste Say usou a palavra para se referir ao indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade mais elevada. Em 1949 Ludwig von Mises e Friedrich von Hayek em 1959 observaram que o empreendedor é o tomador de decisões, já o empreendedorismo engloba todo o estudo por trás do empreendimento, seu risco, condições produtivas e oportunidades de mercado (CHIAVENATO, 2012).

Como Chiavenato menciona:

Segundo Schumpeter, o empreendedorismo força a destruição criativa nos mercados e indústrias, criando, simultaneamente, novos produtos e modelos de negócios. Assim, a destruição criativa é fortemente responsável pelo dinamismo das indústrias e pelo crescimento econômico de longo prazo (CHIAVENATO, 2012, p. 7).

Ser empreendedor é ter espírito empreendedor, ter uma ideia inovadora, criativa de um empreendimento, se dedicar de corpo e alma ao negócio, ter o conhecimento necessário na área não parando de se atualizar e mais importante é sempre ser otimista, enxergar que vai dar certo o negócio em questão (Chiavenato 2012). Como ele cita o exemplo de um empreendedor de sucesso que é o caso do Sr Michael Dell que quando ainda era calouro na *University of Texas* começou a vender peças de computador pelo correio. Quando alcançou o patamar de 80 mil dólares mensais em vendas Dell abandonou a escola para se dedicar em tempo integral ao seu negócio.

Dessa forma, rendia-se ao seu espírito empreendedor face às perspectivas favoráveis do seu negócio. Em meados de 1985, a *Dell computer Corporation* começou a vender clones de PC IBM montados com peças em desuso a um preço inferior a U\$ 1.000. Em 1993, as vendas anuais da empresa alcançaram U\$ 2 bilhões! A partir daí, foi só crescimento.

Dell afirma que nunca se imaginou como alguém que fizesse carreira até chegar ao topo. Tinha forte inclinação para criar um negócio e queria apenas controlar seu próprio destino, além de sempre confiar que teria sucesso em sua empreitada. O espírito empreendedor fica evidente nesse caso. A juventude não foi barreira para o sucesso de Dell. Ele começou do nada para criar uma pequena empresa que cresceu rapidamente e acabou por se tornar uma das maiores fabricantes de computadores pessoais dos Estados Unidos, conseguindo bater de frente com empresas como IBM, Apple e Hewlett-Packard.

Segundo Chiavenato:

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico da região ou do país. Não são simplesmente provedores de mercadorias, serviços, informação ou entretenimento, mas poderosas fontes de energia, que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento (CHIAVENATO. 2012, p. 4).

Joseph Schumpeter complementa dizendo que o empreendedor é a pessoa capaz de transformar uma ideia em ações de sucesso, com “destruição criativa” forçando o mercado a ir se atualizando constantemente, criando novos produtos, novas tendências impulsionando a economia (CHIAVENATO 2012).

Conforme Henry Ford (2013, apud MORAIS. p. 38) “Você pode pensar que é capaz de fazer alguma coisa e pode pensar que não é. Nos dois casos, você estará absolutamente correto”

Segundo Maximiliano (2012) o empreendedor e o empresário andam em sintonia, pois um necessariamente precisa do outro, o empreendedor é o criador das ideias que fazem as inovações surgirem enquanto o empresário é quem faz acontecer essas inovações.

Schneider contempla dizendo:

A Ação de empreender constantemente não pode ser confundida com o ato de “pular” de empreendimento a empreendimento. Não se trata de uma ação momentânea, descompromissada e sem direção. Para tanto, o empreendedor precisa ter delineado um mapa, ou seja, um plano que lhe conceda direção, propósito e metas, a fim de que possa agir de acordo com o que foi sonhado, planejado, almejado (Schneider. 2012, p. 24).

Com isso pode-se dizer que o empreendedorismo é a prática de criar novos negócios ou até mesmo revitalizar negócios já existentes.

Segundo Chiavenato (2012, p. 5) “Por isso, a atividade do empreendedor é muitas vezes associada à incerteza, principalmente quando o seu negócio envolve algo realmente novo ou quando o mercado para o seu produto sequer existe é o caso de negócios como Google, Amazon, Youtube, Yahoo, Facebook e outros”.

Para ocorrer desenvolvimento no mundo sempre houve as necessidades de termos pessoas empreendedoras, ideias revolucionárias que juntamente com pessoas com competência para moldá-las, fazendo com que elas virem realidade no mercado.

3.2 EMPREENDEDORISMO NO MUNDO

Biagio fala (2012, p. 80) “Uma empresa tem a participação de mercado de uma formiga quando disputa ou se defende do líder nos mercados em que atua. Sua lucratividade é sempre reduzida e marginal”.

Sendo assim as empresas em seu início vão construindo seu nome, sua marca, conquistando seu espaço no mercado, seguindo os rastros das empresas que já possuem um bom posicionamento de mercado, assim conquistam mais espaço dentro do mercado.

Biagio complementa dizendo:

Para você ter uma ação mercadológica consistente e que objetive gerar resultado, é preciso estar preparado para navegar nas águas de oportunidades e ameaças. Assim além de conhecer bem a estrutura de seu barco, terá também que estudar palmo a palmo o leito de navegação, para que dali não resulte nenhum furo no casco do seu barco (BIAGIO. 2012, p. 85).

Nos séculos passados não existia a tecnologia que hoje usufruímos tudo isso levou décadas e mais décadas, foram surgindo as pessoas empreendedoras com ideias revolucionarias que foram capazes de modificar ou até mesmo extinguir determinados trabalhos e sua forma como eram realizados. O mundo está em constante evolução tecnológica, industrial e mercadológica (MORAIS, 2013).

Segundo Stoner e Freeman:

Mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização. Como qualquer sistema, as organizações dependem de seu ambiente externo e devem interagir com ele. Se uma organização perde o contato com seu ambiente, ela pode se ver oferecendo produtos ou serviços que poucas pessoas desejam comprar, enquanto concorrentes mais ágeis abocanham parte de sua fatia de mercado (STONER E FREEMAN 1985, p. 300)

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE (2009) o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.

Dornelas (2005), avalia que, empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar ideias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados. Mais que isso, está relacionado à busca do auto realização. Por isso muitos brasileiros têm buscado no empreendedorismo o caminho para o sucesso, entretanto nem todos têm conseguido atingir o almejado no campo empresarial. É notório o espírito empreendedor do brasileiro, mas preocupante o fato de muitos deles possuírem iniciativa, tentarem empreender esperando que vontade e sorte sejam os ingredientes principais para a geração de grandes negócios.

Segundo a revista empreendedorismo no Brasil (2017) – GEM na biblioteca do SEBRAE, 72 milhões de pessoas entre 18 e 64 anos estiveram envolvidos de alguma forma com uma empresa nacional privada, seja na sua criação ou mesmo manutenção.

Como pode-se ver na Quadro 1 tanto em relação à Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) quanto à Taxa De Empreendedorismo Estabelecido (TEE), o Brasil está à frente de países como Argentina, México e dos demais componentes dos BRICS (Rússia, Índia, China e África do Sul,). Em termos de taxas de empreendedorismo também está à frente de países como Estados Unidos, França, Espanha, Alemanha e Itália. Isto evidencia que, comparativamente, no Brasil, há uma parcela relativamente grande de indivíduos adultos envolvidos com o empreendedorismo. A qualidade deste, no entanto, ainda fica aquém do verificado em muitos desses países.

Figura 2: Características do empreendedorismo em países selecionados (2016).

Países		TEA	TEE	Características da TEA				
				% da TEA Oportunidade	Valor médio investido (em US\$ dólares)	Novidade do produto (% de "Novo para todos")	Tem clientes no exterior	Tecnologia com menos de 1 ano
América Latina	Brasil	19,6	16,9	57%	1.401	8,1%	1,7%	0,6%
	Argentina	14,5	7,9	67%	11.783	17,1%	11,4%	7,0%
	México	9,6	7,5	79%	789	10,7%	23,9%	5,1%
BRICS	Índia	10,6	4,6	61%	496	43,4%	53,0%	32,9%
	China	10,3	7,5	71%	13.145	14,5%	34,7%	11,4%
	África do Sul	6,9	2,5	74%	2.709	23,8%	53,1%	26,0%
	Rússia	6,3	5,3	66%	2.777	9,3%	2,7%	5,4%
Países desenvolvidos	Estados Unidos	9,2	12,6	88%	16.260	15,4%	85,1%	9,8%
	França	5,3	4,3	86%	27.716	18,0%	62,8%	18,0%
	Espanha	5,2	6,2	70%	22.347	12,5%	37,8%	11,9%
	Alemanha	4,6	7,0	76%	43.377	11,6%	68,1%	9,6%
	Itália	4,4	5,3	86%	32.970	30,6%	53,7%	23,1%

Fonte: GEM: (2017)

Segundo o GEM (2017), a taxa de empreendedorismo total (TTE) é formada por todos os indivíduos que estão envolvidos em uma atividade empreendedora, em linhas gerais pode-se dizer que a TTE é o conjunto dos empreendedores iniciais e estabelecidos. Em 2017 no Brasil a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 36,4% (tabela1), o que significa que cada 100 brasileiros e brasileiras adultos entre 18 e 64 anos, 36 deles estavam conduzindo uma atividade empreendedora, ou na criação ou no aperfeiçoamento de um grupo de negócio, ou até mesmo na manutenção de um negócio já estabelecido. Levando isso a números mais absolutos, quer dizer que quase cinquenta milhões de brasileiros que já empreendem ou realizam alguma atividade no ano de 2017 alguma atividade com visão de um empreendimento próximo.

Figura 3: Taxas e estimativas de empreendedorismo no Brasil

Estágio	Taxas	Estimativas
TOTAL DE EMPREENDEDORES	36,4	49.332.360
Iniciais	20,3	27.482.078
Novos	16,3	22.093.966
Nascentes	4,4	6.010.858
Estabelecidos	16,5	22.337.649

Fonte: GEM Brasil (2017)

Segundo dados levantados pelo GEM (2017), em 2014, na Região Sul, a taxa total de empreendedores - TTE (iniciais e estabelecidos), como percentual da população entre 18 e 64 anos, foi de 35,1%, próxima à média nacional (34,5%). Neste ano o TTE do Rio Grande do Sul recuperou a queda de 2013 e superou o nível alcançado em 2012.

A taxa de empreendedores iniciais (TEA) da Região Sul, em 2014, foi de 17,1%, equivalente à média nacional (17,2%);

A TEA na Região Sul em 2014 superou o nível de 2012 (15,3%), após ter diminuído de forma expressiva em 2013 (13,6%).

Forte influência positiva da taxa de empreendedores novos (14,2%), superior em 3,7 pontos percentuais à observada em 2013 (10,5%);

Baixa participação da taxa de empreendedores nascentes, 3,2%, que, com um nível inferior à do Brasil (3,7%), vem se mantendo relativamente estável desde 2012.

A taxa de empreendedores estabelecidos (TEE) em 2014 foi de 18,5%, superior à TEA (17,1%), apresentando um expressivo aumento em relação à taxa de 2013 (15,1%):

A TEE da Região Sul em 2014 foi superior à do Brasil (17,5%) e de todas as demais regiões brasileiras, exceto à da Região Nordeste (20,3%). Pelo aumento observado entre 2013 e 2014 (3,4 pontos percentuais), contribuiu de forma expressiva para o aumento da TTE na região entre esses anos.

Considerando os dados mais recentes da população da Região Sul de 18 a 64 anos, cerca de 19,1 milhões de indivíduos, estima-se que o número de empreendedores na Região Sul é de 6,7 milhões de indivíduos, sendo:

- 614 mil empreendedores nascentes;
- 2,7 milhões de empreendedores novos;
- 3,5 milhões de empreendedores estabelecidos.

Figura 4: Evolução das taxas de empreendedorismo da Região Sul – 2012 à 2014.

Região Sul	Evolução		
	2012	2013	2014
Empreendedores Iniciais	15,3	13,6	17,1
Empreendedores Nascentes	3,5	3,2	3,2
Empreendedores Novos	12,0	10,5	14,2
Empreendedores Estabelecidos	16,6	15,1	18,5
Taxa total de empreendedores	31,3	28,6	35,1

Fonte: GEM: Brasil (2014)

3.3 EMPREENDEDORISMO NO SEGMENTO

Com o passar dos anos e com o cenário que constantemente aparece em nosso dia a dia, o mercado de consultoria vem se tornando um ramo em constante crescimento para ser investido no Brasil e no mundo.

O mercado de consultoria teve impulso a partir da década de 90, no início se mostrando uma grande oportunidade de negócio para profissionais notáveis dentro do ambiente de negócios. No momento atual, o mercado de consultoria abriga um grande número de empresas estruturadas para prestar esse tipo de serviço.

O foco de algumas dessas empresas é global, outras são especializadas em determinadas áreas de conhecimento relacionadas a negócios, como tecnologia, *marketing*, gestão ambiental, mapeamento de pessoas, etc. O impulso para o crescimento desse mercado é a própria necessidade das empresas, seja para enfrentar os momentos de crise, seja para ajustar os rumos num ambiente competitivo, pautado

pela velocidade das mudanças e pelo surgimento de novos paradigmas. Não por outra razão, a área de maior volume de negócios em consultoria é a área de consultoria em gestão de negócios e desenvolvimento organizacional. RH vem em seguida. Tecnologia da Informação, Finanças e *Marketing* completam a lista dos serviços de consultoria mais buscados, que tem o setor de serviços como principal cliente.

A tendência do mercado é crescer. Jovens já estão sendo preparados nas consultorias juniores, estruturadas pelas universidades, para serem consultores, sempre comandado por professores experientes.

Talvez falte fazer com que as empresas, sobretudo as pequenas e médias, reconheçam não só a necessidade como a oportunidade que as consultorias representam para o sucesso do seu negócio. Mais segurança nas decisões, negócios melhor estruturados e escolha das melhores ferramentas estão entre os benefícios que uma empresa obtém ao contratar uma consultoria.

O consultor representa um contributo a mais para o gerenciamento da empresa, a consultoria serve para sair de um modelo baseado na experiência para uma estrutura mais profissionalizada. Os donos de empreendimentos em geral, sejam elas microempresas, grandes ou médias no contexto econômico e competitivo necessitam de uma pessoa mais profissionalizada para os auxiliarem na administração de suas organizações.

O empreendedorismo sinaliza uma saída para a abertura de empresas ou proposta para continuidade de uma atividade já em desenvolvimento. Assim, a consultoria empresarial seria um agente para melhorar o desempenho nos negócios, desde o início até a continuidade e sobrevivência organizacional, o profissional de consultoria passa uma melhor condução das empresas quando auxilia os procedimentos administrativos.

A consultoria é uma atividade considerada como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2012, p. 4).

A consultoria, segundo Lins (1999; p:29): “é vista como um dos meios que os empresários podem utilizar para obterem a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos”.

A entrada dos jovens neste setor deu-se pela geração mais irrequieta que busca dar sabor à vida. Querem empreender, inovar, não perder duas ou três horas no trânsito. Pelejam também em fazer o que gostam, a hora que desejam, como querem, até mesmo escolhendo o cliente e o setor. Aprendem fazendo, vivenciando, tendo uma visão clara das causas, rastreando, identificando o problema, analisando-o e interpretando-o — comenta o consultor organizacional e coach Luiz Affonso Romano, reforçando a ideia de que os mais jovens vêm se aventurando no mundo da consultoria como forma de “fugir” dos relógios de ponto, serem donos do próprio nariz.

Em 2015, a pesquisa Perfil da Consultoria no Brasil (2015), respondida por 939 consultores de todo o país, os setores mais atendidos pelos serviços de consultoria são: Comércio (57%), Indústria (56%), Micro e Pequenas Empresas (52%), Empresa Familiar (49%) e Serviços (48%). Ainda segundo a pesquisa, os consultores com graduação, *Master of Business Administration* (MBA's) e especialização são 71,5%. Já os que têm mestrado e doutorado são 28,5% (EXTRA GLOBO, 2018).

Segundo Rafael Scucuglia, CEO da Gauss Consulting, empresa de consultoria instrumental e assessoria especializada é preciso que o mercado das organizações comece a enxergar a atividade de consultoria como um elemento estratégico para o sucesso organizacional, seja em termos de eficiência ou eficácia. Pois os desafios estão cada vez mais exigentes e presentes em qualquer segmento competitivo. Não podemos mais nos dar o direito de perdermos produtividade em um mundo altamente globalizado, com cada vez menos barreiras protecionistas. Uma organização não pode ter desempenho inferior ao ótimo justificado por lacunas em sua gestão do conhecimento ou em sua capacidade administrativa limitada (TIBAHIA, 2018).

Nesse contexto, sob o ponto de vista que Rafael Scucuglia (TIBAHIA, 2018) a atividade de consultoria possui importância vital para o sucesso de qualquer tipo de organização. Pois a mesma responderia por toda e qualquer atividade que requeira alguma especialização não relacionada com os processos finalísticos da empresa. Se um diretor possuir, atualmente, um desafio específico relacionado a qualquer área de

gestão (seja fiscal, de qualidade, administrativa, estratégica, de RH, *marketing*, de gestão de processos, jurídica, comercial, de TI, etc.), o caminho natural para resolução da problemática envolvida no contexto do desafio seria obter ajuda especializada. Seria contratar serviços de consultoria confiáveis. Essa é a cultura dominante em países desenvolvidos. Porém, ainda estamos distantes desta realidade (TIBAHIA, 2018).

Observando este contexto sobre a consultoria empresarial, podemos observar alguns exemplos de empresa de consultoria no Brasil que podem servir de referência para vermos o quanto ela é importante para a melhora das gestões empresariais.

A Arcádia gestão de *turnaround* é uma empresa que está instalada em São Paulo, tendo dois como seus principais objetivos, o primeiro deles é a melhoria de performance da instituição em que ela está inserida, com o foco na maximização da performance e da eficiência de gestão de processos: financeiro, mercadológico, operacional, organizacional e de governança corporativa, visando a melhoria da competitividade da empresa no mercado, aumento da rentabilidade e valorização do negócio. O segundo objetivo é a reestruturação empresarial com foco na renegociação e alongamento do endividamento, readequação da gestão do fluxo de caixa, revisão do ciclo financeiro, reavaliação da estratégia, reestruturação financeira, melhoria da produtividade operacional, revisão da estrutura organizacional, buscando salvaguardar ativos e patrimônio líquido da empresa e dos sócios (ARCÁDIA CONSULTORIA, 2018).

O modo de atuação da Arcádia no mercado de trabalho pode ser feito de duas formas:

Gestão interina: Frente ao fato de que o cliente está com um endividamento, não consegue reverter a situação, necessita de profissionais qualificados na empresa, na qual executivos experientes e de fora da empresa assumem cargos de liderança, por período pré-estabelecido para reverter o quadro existente, revendo planos, traçando novas estratégias e liderando a execução de forma a garantir a perenidade dos negócios (ARCÁDIA CONSULTORIA, 2018).

Gestão empresarial: Serviço de aconselhamento oferecido a partir de diagnóstico que busca levantar as necessidades do cliente, identificando soluções e recomendando ações corretivas (ARCÁDIA CONSULTORIA, 2018).

Perante a isso, podemos citar alguns diferenciais da Arcádia gestão de turnaround:

Histórico de sucesso, grandes profissionais com décadas de experiência em turnaround management e reestruturação empresarial, com negócios de várias nacionalidades e setores da economia. Gestão de mudança: Implementação rápida de mudança cultural na empresa, sempre focados em busca da eficiência e do atingimento de metas. Hands-on: atua na linha de frente do negócio, liderando pessoalmente a implementação da reestruturação empresarial e Visão de dono: buscamos equilíbrio nas tomadas de decisões, ponderando curto e longo prazo, visando, continuamente, a valorização da empresa e a melhoria da (ARCÁDIA CONSULTORIA, 2018).

Outro grande exemplo é a Pactum Consultoria empresarial, fundada em 1979 e atualmente com unidades localizadas em cinco capitais brasileiras, atuando em área de consultoria e assessoria, contando com profissionais especializados (PACTUM CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2018).

A Pactum consultoria atua junto a empresas de médio e grande porte com o objetivo de lhes apresentar soluções seguras e abrangentes no âmbito da gestão empresarial a partir de um trabalho integrado, comprometido e em nível estratégico, se propondo a levar aos seus clientes soluções nas medidas de suas necessidades, considerando objetivos de curto, médio e longo prazo (PACTUM CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2018).

A empresa oferece serviços de diversos modelos, consultoria especializada, atuação estratégica, projeto global de sucessão e consultoria internacional (PACTUM CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2018).

E para finalizar, outro exemplo de empresa de consultoria é a da Grant Thornton, uma empresa gigante no ramo de consultoria, assessoria, auditoria e outros ramos de serviços. A empresa Grant Thornton oferece serviços profissionais a mais de cem anos, para empresas que procuram crescimento global. A empresa opera em mais de 130 países, podendo acompanhar suas necessidades em qualquer lugar do mundo com inovação e agilidade. No Brasil, a empresa conta com 70 sócios e 1.200 profissionais, operando nas 14 principais capitais do país, atendendo qualquer tipo de empresa, desde startup até companhias abertas (CONSULTORIA GRANT THORNTON, 2018).

Dentro da prestação de serviços de consultoria, a Grant Thornton conta com uma grande variedade de serviços de consultoria para apoiar qualquer projeto que procure crescimento, são alguns deles: Consultoria empresarial, consultoria de riscos, auditoria interna e *Family business* (CONSULTORIA GRANT THORNTON, 2018).

A Grant Thornton frisa que transformar o potencial de crescimento de seus clientes é o seu principal interesse, seja para criar valor para os acionistas, aumentar a eficiência operacional, reduzir custos ou garantir a confiança dos investidores (CONSULTORIA GRANT THORNTON, 2018).

Com os dados levados pelas fontes acima, conclui-se que as empresas de consultoria que trabalham no mercado Brasileiro têm um grande potencial de mercado. Empresas que se destacam pela quantidade de serviços prestados, e pela qualidade que os fazem. Em outras palavras, pode-se dizer que o mercado de consultorias é “amigo” das crises, pois é nos momentos em que os empresários, proprietários, donos de grandes empresas se pegam mais vulneráveis a determinado problemas que aparece em suas empresas que o profissional de consultoria o ajuda na gestão de sua empresa.

4 PESQUISA DE *MARKETING*

Neste capítulo se apresentam as variáveis sobre a pesquisa de *marketing* da empresa, levantando métodos científicos, metodologias, comparações a fim de buscar uma análise detalhada dos principais serviços, produtos e público-alvo que a empresa deverá focar para um bom desenvolvimento estratégico.

Em outras palavras, pesquisa de *marketing* é uma forma de coletar dados pertinentes que vão servir como base na hora de tomar decisões para solucionar problemas relativos à empresa, por exemplo: se consumidores estão satisfeitos com o seu produto/serviço, como eles reagiriam à uma mudança de preço ou de produto e outros.

Para Samara e Barros (2002, p. 6) “ A pesquisa de *marketing* consiste em projetos formais que visam a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao *marketing* de produtos e serviços”.

Samara e Barros ainda acrescenta a função da pesquisa de *marketing*:

A pesquisa de *marketing* também constitui uma subdivisão do SIM da empresa, e sua função é executar projetos específicos para a obtenção de informações necessárias, que não estejam disponíveis ou na forma desejada, sobre situações apresentadas pela administração de *marketing*, para soluções das quais a pesquisa pode colaborar. (SAMARA; BARROS, 2002, p. 6).

Figura 5: Componentes de um Sistema de Informação de *Marketing* (SIM).

Sistema de:	Fornece dados sobre:
Relatórios internos	Vendas, custos, despesas, produção de caixa etc.
Inteligência de marketing	Informações diárias dos executivos por meio de contatos com vendedores, distribuidores, publicações, relatórios etc.
Pesquisa de marketing	Estudos específicos, projetos formais sobre problemas e oportunidades para o marketing.
Analítico de marketing	Processos estatísticos e modelos de decisão para apoios aos executivos. Análise de regressão, análise fatorial, modelos gráficos e matemáticos.

Fonte: Samara e Barros (2002, p. 6).

A Associação de *Marketing* dos Estados Unidos (*American Marketing Association*) define formalmente a pesquisa de *marketing* como segue:

A pesquisa de *Marketing* é a função que integra o consumidor, o cliente e o público ao profissional de *marketing* por meio de informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e os problemas de *marketing*, gerar, aperfeiçoar e avaliar as ações de *marketing*, monitorar o desempenho de *marketing* e facilitar o entendimento do *marketing* como um processo. A pesquisa de *marketing* especifica as informações necessárias para o atingimento desses aspectos, define os métodos para a coleta das informações, gerencia e implementa o processo de coleta, analisa e comunica as respostas e suas implicações. (MALHOTRA, 2012, p. 6).

Malhotra define (2012 p. 6) pesquisa de *marketing* como “a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problema (e oportunidade) de *marketing*”. Ainda segundo Malhotra, a pesquisa de *marketing* é sistemática, o que significa que segue um caminho previsível. Um projeto de pesquisa de *marketing* é planejado e documentado. Ou seja, através da coleta de dados, é feita uma análise para que os dados possam auxiliar na tomada de decisão.

O delineamento da pesquisa deste trabalho se dá de natureza quantitativa, com nível descritivo, apoiada por procedimentos bibliográficos e documentais, sendo composta por uma amostra não probabilística por conveniência e a análise por meio de estatística descritiva.

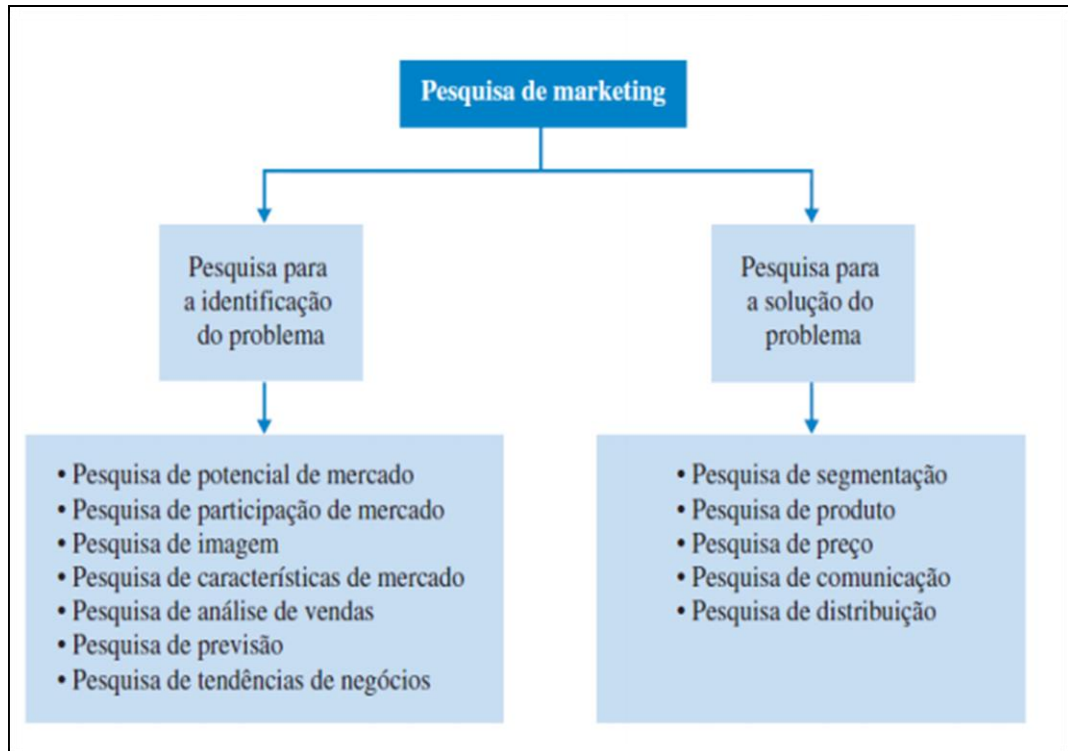
4.1 OBJETIVO DE UMA PESQUISA DE *MARKETING*

Segundo Malhotra (2012) as organizações realizam a pesquisa de *marketing* por duas razões: (1) para identificar problemas e (2) para resolver problemas de *marketing*. A pesquisa é realizada para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam na superfície, mas que existem ou provavelmente irão surgir no futuro.

O problema muitas vezes já está pré-estabelecido, então desenvolvemos a pesquisa de *marketing* para que através da coleta de dados se possa analisar cenários de mercado, soluções para o problema. Os resultados obtidos serão usados para tomar decisões que irão resolver problemas específicos de *marketing*.

A pesquisa de *marketing* é uma ferramenta muito útil para direcionar o empreendedor ao caminho mais satisfatório quanto ao desejo dos clientes e possíveis clientes.

Figura 6: Classificação das pesquisas de *Marketing* quanto a sua finalidade



Fonte: Malhotra (2012).

O estudo realizado neste trabalho se vale de uma pesquisa de natureza quantitativa, não probabilística, por conveniência, de nível descritivo, com procedimento bibliográficos e uso de *survey* para a coleta de dados; sendo, sua análise feita por estatística descritiva através de perguntas fechadas para seu público alvo.

4.2 MODELOS BÁSICOS DE PESQUISA

Segundo Malhotra (2012), os modelos de pesquisa são dois tipos amplos: o exploratório e o conclusivo. A pesquisa exploratória tem por objetivo explorar o problema,

ou seja, obter ideias, enquanto a conclusiva é desenvolvida para auxiliar o tomador de decisões na avaliação de uma determinada ação.

Os estudos exploratórios têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade. As pesquisas exploratórias são realizadas a partir de dados secundários, conversas com pessoas especializadas no assunto e estudos de casos selecionados, que se pode incluir também pesquisas já realizadas.

Já a pesquisa conclusiva tem o intuito de testar hipóteses e examinar relacionamentos específicos, tendo uma formalidade maior em relação à pesquisa exploratória. Podemos dizer que pesquisa conclusiva é desenvolvida de uma maneira que vem a auxiliar o tomador de decisão a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação em determinada situação. As pesquisas conclusivas são realizadas a partir de dados primários, obtidas através de entrevistas, discussões em grupo e etc.

Samara e Barros (2002) citam que os especialistas usam termos diferentes para as metodologias empregadas na realização dos projetos de pesquisas, porém não diferem basicamente em seu conteúdo e se distingue de acordo com as fontes de dados utilizadas, a amplitude do estudo conforme os objetivos, o tipo de análise que pretende fazer – quantitativa ou qualitativa – de acordo com o controle das variáveis em estudo.

4.2.1 Pesquisa Quantitativa

Para Malhotra (2012, p.110) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura qualificar os dados e, normalmente é aplicado uma análise de forma mais estatística.

Segundo Marconi e Lakatos (2011) o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão e etc.

Marconi e Lakatos (2011) completam dizendo:

O método quantitativo difere do qualitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados. (MARCONI; LAKATOS, 2011 p. 269).

Samara e Barros (2002), afirmam que a pesquisa quantitativa busca uma análise quantitativa das relações de consumo, avaliando o quanto equivale cada objetivo do projeto de pesquisa. Para o desencadear desses dados necessita-se de uma amostra da população, buscando através de estatística, pois o que se pretende é explorar os resultados obtidos na amostra. Por meio desses resultados serão obtidas médias e percentuais para se formar a resposta da pesquisa analisada.

Figura 7: Análise dos tipos de pesquisa

	Pesquisa qualitativa	Pesquisa quantitativa
Objetivo	Obter uma compreensão qualitativa das razões e motivações básicas.	Quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse.
Amostra	Pequeno número de casos não representativos.	Grande número de casos representativos.
Coleta de dados	Não estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não estatística	Estatística
Resultado	Desenvolver uma compreensão mais profunda.	Recomendar um curso final de ações.

Fonte: Malhotra (2012, p. 111)

4.2.2 Pesquisa Descritiva

Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para explicação.

A pesquisa é descritiva por buscar informações de empresários, gestores e proprietários de organizações, assim como seu comportamento mediante a uma futura utilização de uma empresa de consultoria empresarial mediante entrevistas em profundidade e questionários, na fase da pesquisa.

4.2.3 Procedimentos Bibliográficos

Segundo Marconi e Lakatos (2007) a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde revistas, boletins, jornais, livros, pesquisas, monografias, teses e etc., até meios de comunicação orais, rádios, gravações, filmes e televisão. Sua finalidade é pôr o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Para Manzo (1971, p. 32) “a bibliografia oferece meios para definir, resolver não só problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas aonde os problemas ainda não cristalizaram o suficiente”.

Koche (2015, p. 122) fala que “pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”.

Gil (2010) cita que praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto que, na maioria das teses e dissertações desenvolvidas, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica, que tem como propósito fornecer fundamentação teórica ao trabalho.

4.2.4 Pesquisa *Survey*

A pesquisa *survey*, mais conhecida como métodos de levantamento de campo segundo Gil (2012) procura se aprofundar em uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisas.

O objetivo da pesquisa *Survey* é a obtenção de informações quantitativas sobre um determinado grupo de pessoas. A *Survey* é mais indicada quando se deseja responder questões que expressem opiniões, costumes ou características de um determinado público-alvo. Para isso, é comum o uso de perguntas objetivas, do tipo "o quê?", "por quê" "quando?", "onde" e "como" no decorrer da pesquisa.

A pesquisa de campo segundo Marconi e Lakatos (2011) é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

Elabora-se um conjunto de solicitação de informações, o qual será destinado a um conjunto de pessoas por conveniência referente ao objetivo principal da pesquisa em questão e através da análise quantitativa se espera obter conclusões correspondentes aos dados coletados.

Referente à metodologia de levantamento de dados pela *internet*, Malhotra (2011) explica que é um questionário o qual é auto administrado pelo respondente.

Malhotra ainda explica:

Um levantamento pela *internet* é um questionário postado em um *site* que é auto administrado pelo entrevistado. As questões são disponibilizadas na tela e o entrevistado fornece respostas clicando no ícone, selecionando a resposta ou marcando a frase. [...] consiste em um modelo de questionário armazenado em um servidor de *Web*, um banco de dados e um programa de entrega de dados. [...] A qualquer hora o pesquisador pode obter levantamentos estatísticos completos. [...] vários *sites*, incluindo *SurveyMonkey* e *Zoomerang* permitem que seus usuários projetem levantamentos de campo *on-line* sem baixar um *software*. Alguns sites oferecem serviços de dados em tabelas. (MALHOTRA, 2011, p.155).

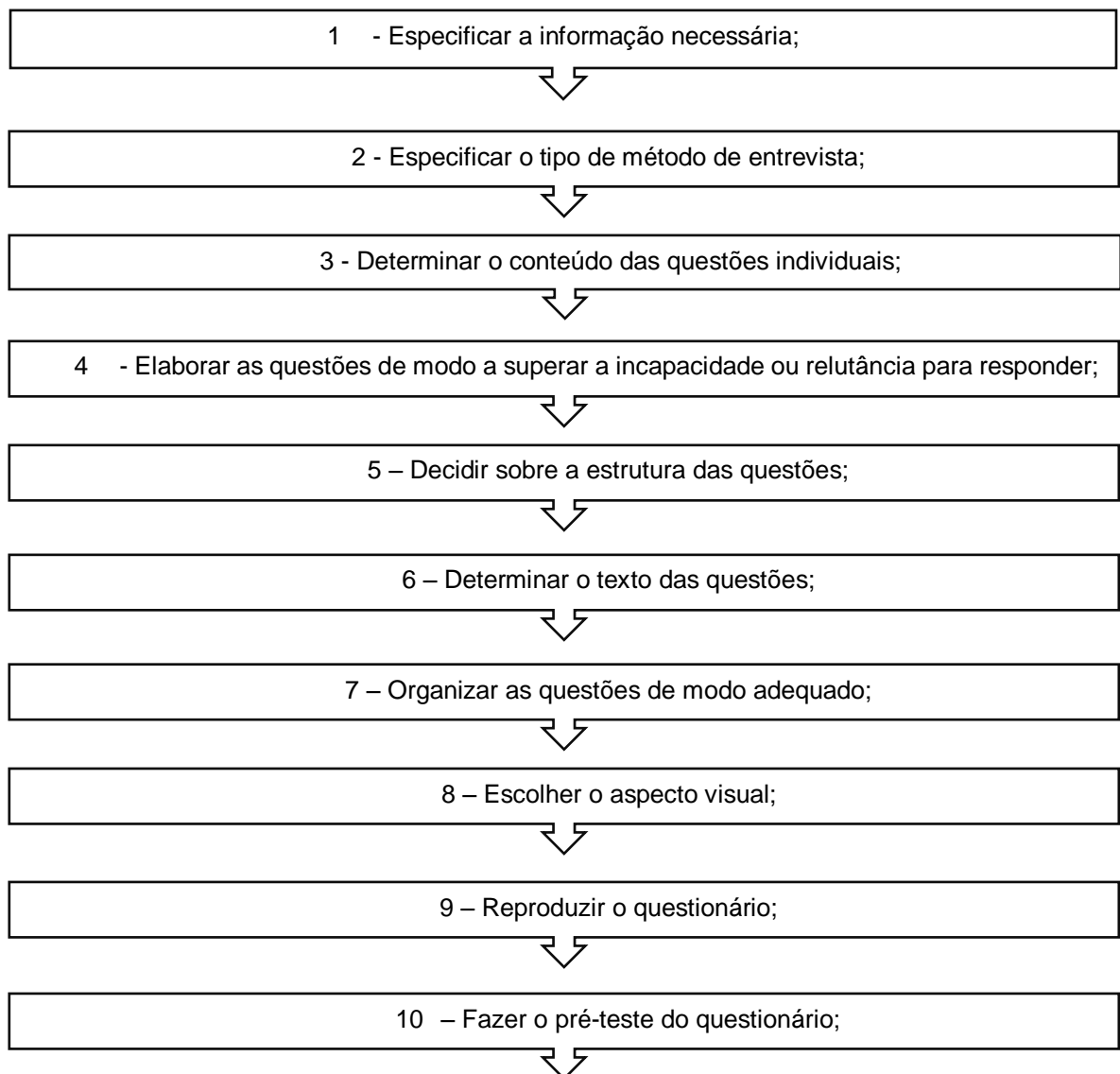
Pode-se analisar por meio da colocação de Malhotra o quanto a tecnologia está se envolvendo a favor dos setores de *marketing*. A pesquisa via internet é muito fácil de ser aplicada, conseguindo ser ao mesmo tempo segura e clara quanto as informações e dados coletados na pesquisa apresentada.

4.3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Segundo Malhotra (2011), a elaboração do questionário é mais arte do que ciência. A criatividade, habilidade e experiência do pesquisador têm um papel importante na elaboração final.

A diretriz para apoio na hora da elaboração do questionário se mostra em dez etapas:

Figura 8 - Etapas para o desenvolvimento da pesquisa de *Marketing*



Fonte: Malhotra (2011, p. 241)

Segundo Malhotra (2011), o primeiro passo da pesquisa de *marketing* é especificar as informações, elaborando o questionário e colocando as informações necessárias. Após, determinar o tipo de método da entrevista. No trabalho proposto se utiliza a pesquisa eletrônica, através da ferramenta *Google Docs* e a metodologia de escala Likert, que segundo Melhotra (2011), é uma das escalas por itens mais amplamente usadas. Seus pontos extremos normalmente são ‘discordo totalmente’ e ‘concordo totalmente’, onde o entrevistado indica o seu grau de concordância marcando as cinco categorias de respostas, sendo o número 1 para discordo totalmente, e o número 5 para concordo totalmente.

Malhotra (2011), ainda salienta que a escala Likert é fácil para o pesquisador construir e aplicar e é fácil para o entrevistado entender, portanto ela é apropriada para entrevistas eletrônicas.

Os próximos cinco passos é determinar o conteúdo, elaborando questões de fácil entendimento e que depois de respondidas auxiliem nas tomadas de decisões do pesquisador, atentando para uma sequência lógica e apropriada de perguntas.

Os passos finais é escolher o aspecto visual que mais é apropriado para a ocasião, reproduzir o questionário e por fim fazer o pré-teste a fim de verificar todos os pontos a melhorar antes de enviar o mesmo de forma oficial.

4.4 AMOSTRAGEM

Malhotra (2011) explica que o tamanho da amostra estatisticamente determinada é o tamanho final ou líquido que representa o número de entrevistas que precisam ser realizadas.

Samara e Barros (2002) afirmam que em pesquisas de *marketing* a maioria dos estudos é realizada a partir de amostras:

Em pesquisa de *marketing*, a maioria dos estudos é realizada a partir de amostras, que podem ser de pessoas, empresas, entidades, famílias, lojas etc., e são representativas do universo, se calculadas e selecionadas a partir de critérios estatísticos, o que significa que os resultados obtidos do estudo da amostra podem ser estimados para o universo ou população da qual a amostra foi selecionada, dentro de parâmetros de precisão estimados. (SAMARA E BARROS, 2002, p. 91).

A população, segundo Lakatos e Marconi (2010) é definida como um conjunto de pessoas que tem alguma característica em comum, nesse trabalho apresentado são empresários.

Ainda segundo Lakatos e Marconi (2010, p.27) a amostra é definida como: “Uma porção ou parcela, conveniente selecionada de um universo (população); é um subconjunto do universo”. Os autores comentam que é importante delimitar um número de amostras que seja coerente com a quantidade total do conjunto a ser pesquisado ou estudado. As amostras irão representar de forma estatística o conjunto, quanto mais amostras, mais realista a análise.

Na pesquisa em questão, o público alvo são gerentes, sócios ou fundadores de organizações de indiferentes ramos, são eles: Prestadoras de serviços, indústrias, comércio, agronegócio. Neste trabalho houve uma amostragem não probabilística por conveniência que, segundo Diehl e Tatim (2004), está descrita como a coleta de informações junto a pequenos grupos de respondentes onde nem todos os elementos da população possuem a mesma chance de responder às questões, não podendo o resultado ser considerado como a representação da vontade da população e a sua seleção se dá pelo fato de os respondentes estarem disponíveis para a pesquisa.

4.5 PROCESSOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2001). A coleta de dados para esta pesquisa se dá por meio de um questionário estruturado que, segundo Lakatos e Marconi (2001), possui um conjunto de perguntas e respostas fechadas e pré determinadas com o objetivo de se recolher informações sobre um determinado objeto de estudo.

4.5 .1 COLETA DOS DADOS

Durante a coleta de dados, diferentes técnicas podem ser empregadas, sendo mais utilizados: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

Para Samara e Barros (2007), os métodos de coletas de dados determinam a maneira como os dados serão obtidos no projeto. Eles comentam que depois de ter os objetivos e problemas definidos, deve-se elaborar o formulário para a coleta de dados, o qual o autor chama de questionário para as pesquisas quantitativas e roteiro para as pesquisas qualitativas,

Também é salientado que depois de aplicado, não pode ser mexido em nenhuma pergunta do questionário.

Todo questionário tem forma e conteúdo. A forma refere-se à estrutura, e o conteúdo, aos objetivos. Um questionário é estruturado quando tem uma sequência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem conter inserções do entrevistador. As perguntas são feitas exatamente como estão escritas no formulário de coleta de dados. (SAMARA; BARROS, 2007, p. 120).

Segundo Gil (1996), a coleta de dados em um estudo de caso é baseada em diversas fontes de evidências.

O questionário elaborado no presente trabalho é estruturado e composto por dez perguntas, sendo nove de uma única opção de resposta e uma de múltipla escolha, ao fim do questionário tivemos o espaço para sugestões/criticas das pessoas que participaram da pesquisa. O objetivo do mesmo é verificar a viabilidade de implementação de uma empresa de consultoria para Dois Iguatemas e região.

4.5.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (MARCONI; LAKATOS, 1996)

Malhotra (2011) explica que a preparação e a apresentação do relatório são a etapa final no projeto de pesquisa de *marketing*. O processo de análise dos dados se inicia com a interpretação dos resultados em relação ao objetivo da pesquisa. Em vez de só resumir os resultados estatísticos, o pesquisador deve apresentar os resultados de modo que possam ser usados na tomada de decisão. O autor ainda comenta que todo o projeto de pesquisa de *marketing* deve ser resumido em um único relatório e em seguida

o pesquisador deve entender o relatório, implantar os resultados, empreender pesquisas futuras e avaliar o projeto retrospectivamente.

Malhotra (2011) também complementa que as ferramentas gráficas devem ser utilizadas sempre que forem práticos, pois a exibição gráfica pode complementar eficazmente o texto e a exibição dos resultados.

Segundo Gil (1999), a análise de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A seguir será interpretada de forma gráfica e tabelada as informações extraídas da pesquisa de *marketing* que tem como objetivo verificar a viabilidade de um escritório de consultoria, na cidade de Dois Lajeados/RS com o intuito de atender toda a região.

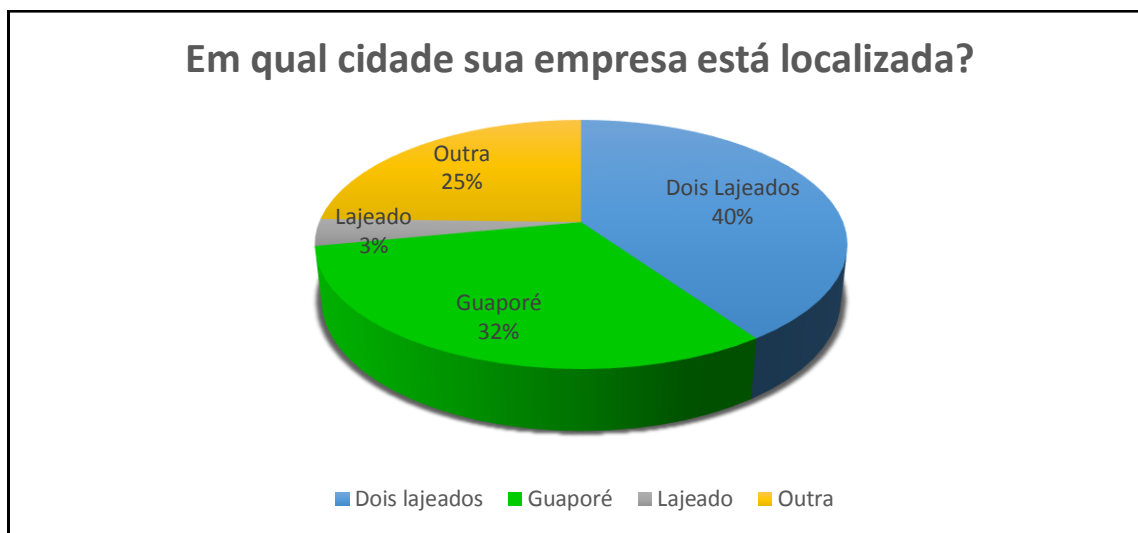
A pesquisa foi enviada para 60 empresas, podendo ser empresa dos diversificados ramos, são eles: Comércio, Agronegócio, Empresas ou Prestadora de serviços, tendo retorno de 57 delas. Os resultados obtidos permitem identificar possíveis variáveis como, demanda dos serviços ofertados, preço, área com maior vulnerabilidade nas organizações, área em que os empreendedores acreditam que seja de maior importância para a organização entre outras. São perguntas relevantes e necessárias para construir a projeção e viabilidade do negócio proposto. A Tabela 1 apresenta a localização geográfica da empresa que respondeu ao questionário.

Tabela 1 - Cidade em que localiza-se a empresa do respondente

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Dois Lajeados	23	40,4%
Guaporé	18	31,6%
Lajeado	02	3,5%
Outras	14	24,6%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Figura 9 - Em qual cidade a sua empresa está localizada?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

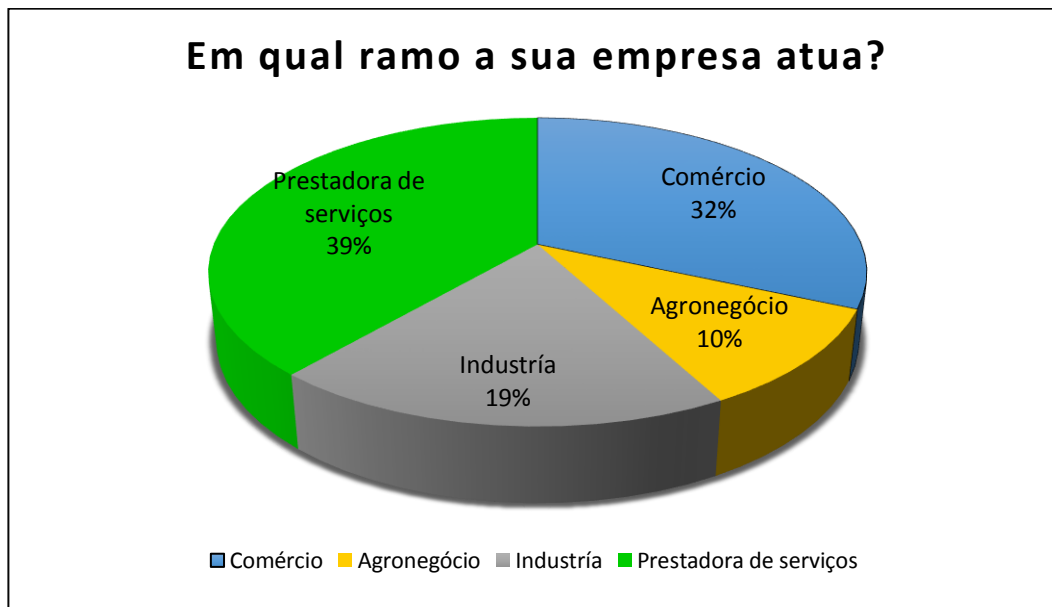
O panorama obtido através das respostas da questão 1 mostra empresas localizadas em uma grande área demográfica da região, tendo como principais localizações as cidades Guaporé com 32% e Dois lajeados com 40%. Apesar da maioria das respostas terem sido obtidas por essas cidades, sabe-se que nessa região há outras cidades para explorar, como pode ser observado com o índice que aponta que muitas empresas estavam localizadas fora das cidades citadas, com 25% dos entrevistados.

Tabela 2 - Apresenta o ramo em que a empresa respondente atua.

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Agronegócio	06	10,50%
Comércio	18	31,60%
Industria	11	19,30%
Prestador de serviços	22	38,60%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Figura 10 - Ramo em que a empresa respondente atua?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Referente ao ramo em que a empresa de cada entrevistado atua percebe-se que as empresas estão bem próximas no que diz questão a porcentagem, o número maior de clientes nesse caso se concentra em prestadoras de serviços com 39%, seguido do comércio com 32%, Indústria 19% e agronegócio 10%.

Tabela 3 - Apresenta se o empregador ou representante da empresa já ouviu falar em consultoria empresarial.

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	56	98,2%
Não	1	1,8%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 11 - Apresenta se o entrevistado já ouviu falar em consultoria empresarial.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

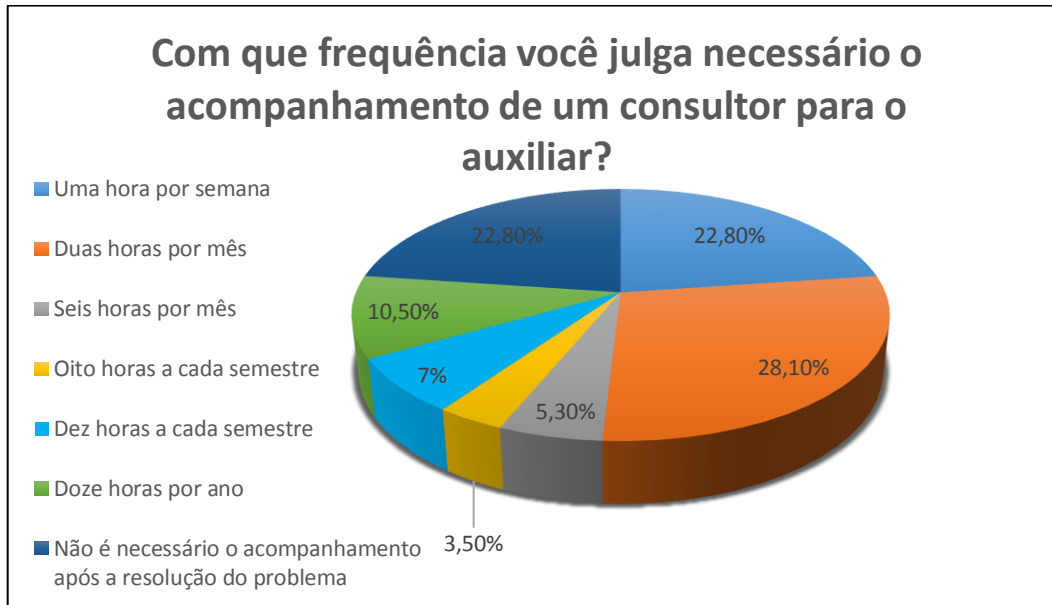
A pesquisa da tabela 4 apresenta que o mercado está muito atento e observador quando o assunto em questão é administração de empresas, segundo dados levantados na pesquisa 98,20% de empresários que já ouviram falar em consultoria empresarial, o que nos indica que é um mercado a ser explorado, e isso nos revela que as pessoas por trás das organizações entendem e sabem muito bem aonde querem chegar com a consultoria em sua empresa.

Tabela 4 - Apresenta a frequência com que os entrevistados acreditam que seja necessário a aplicação da consultoria em sua organização.

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Uma hora por semana	13	22,8%
Duas horas por mês	16	28,1%
Seis horas por mês	03	5,3%
Oito horas a cada trimestre	02	3,5%
Dez horas a cada semestre	04	7,00%
Doze horas por ano	06	10,5%
Não é necessário após a resolução	13	22,8%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 12 - Com que frequência você julga necessário o acompanhamento de um consultor para a sua empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Ao analisar o gráfico acima vê-se com um certo grau de discrepância três dos sete itens citados na questão. Tem-se em destaque a alternativa uma hora por semana com 22,8%, temos a alternativa duas horas por mês que representa 28,1% e também temos a alternativa que não é mais necessário o acompanhamento após a resolução do problema.

Com o intuito de buscar o tempo aproximado de horas demandadas em um mês, foi levantado uma média com as duas alternativas mais votadas na pesquisa mercadológica.

Pegando as dezesseis empresas com uma vez por semana e multiplicando vezes cinco semanas do mês, chegando ao resultado de 80 horas na semana, mais as dezesseis empresas que disseram que eram fundamentais 2 horas por mês, chegando a mais 32 horas, ao se observar as respostas dos demais grupos, é possível inferir um adicional de 3 horas mês em trabalhos esporádicos. Somando o valor das três chegamos à conclusão de que teríamos aproximadamente 115 horas por mês de consultoria,

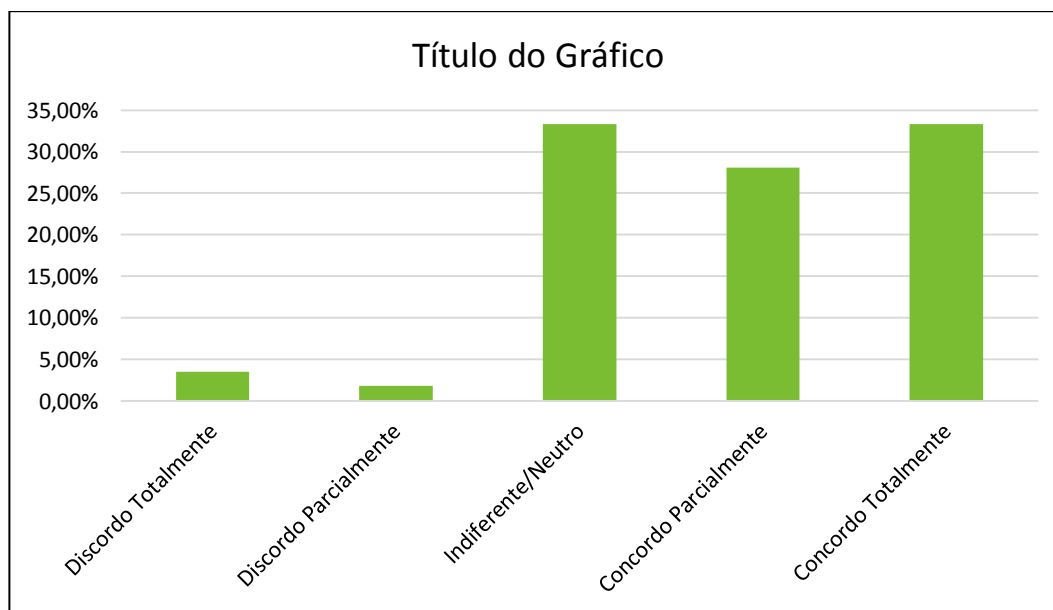
podendo variar para mais ou para menos, dependendo o mês, cenário econômico e outros fatores determinantes para a aplicação da consultoria.

Tabela 5 - Apresenta na escala *Likert* se os futuros clientes acreditam que a consultoria possa ser viável para a sua empresa.

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Discordo totalmente	2	3,5%
Discordo parcialmente	1	1,8%
Indiferente/Neutro	19	33,3%
Concordo Parcialmente	16	28,1%
Concordo totalmente	19	33,3%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 13 - Você acredita que a assessoria de um consultor pode ser viável para sua empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

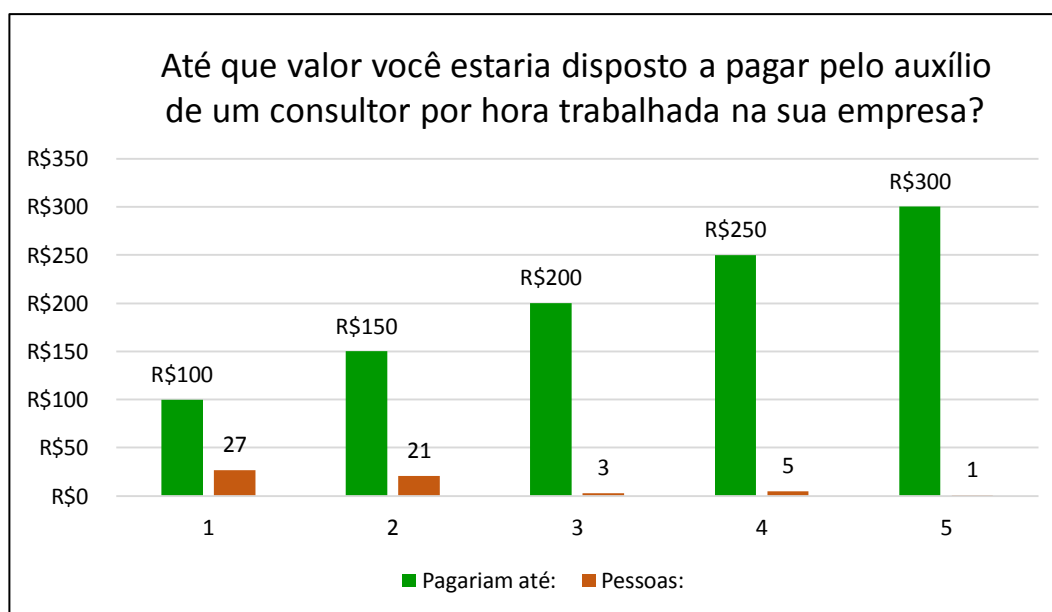
A consolidação das respostas obtidas a partir da percepção de viabilidade de uma consultoria junto as empresas apresenta um índice de elevado de concordância em 61,43%. O resultado observado atesta a viabilidade mercadológica do negócio proposto.

A Tabela 6 apresenta até que valor por hora os clientes estariam dispostos a pagar pelo trabalho de um consultor qualificado em sua empresa.

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
R\$ 100,00	27	47,4%
R\$ 150,00	21	36,8%
R\$ 200,00	3	5,3%
R\$ 250,00	5	8,8%
R\$ 300,00	1	1,8%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 14 - Até que valor você estaria disposto a pagar pelo auxílio de um consultor qualificado por hora trabalhada dentro de sua empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na Figura 13 têm-se em colunas o que nos representa o valor em que cada empresário estaria disposto a pagar e a quantidade de empresários que pagariam pelo determinado valor. A partir das respostas se observa que vinte e sete empresários estariam dispostos a pagar R\$ 100,00 enquanto vinte e um empresários estariam dispostos a pagar R\$ 150,00, representando 84,21% das respostas nesse intervalo de valores por hora. Com este resultado obtido na pesquisa é possível determinar o preço do honorário da consultoria empresarial prestada pela *Business Company* em R\$ 120,00 por hora, valor condizente com as respostas obtidas nas entrevistas e com a Tabela Vigente para honorários de consultoria divulgada pelo CRA – Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul.

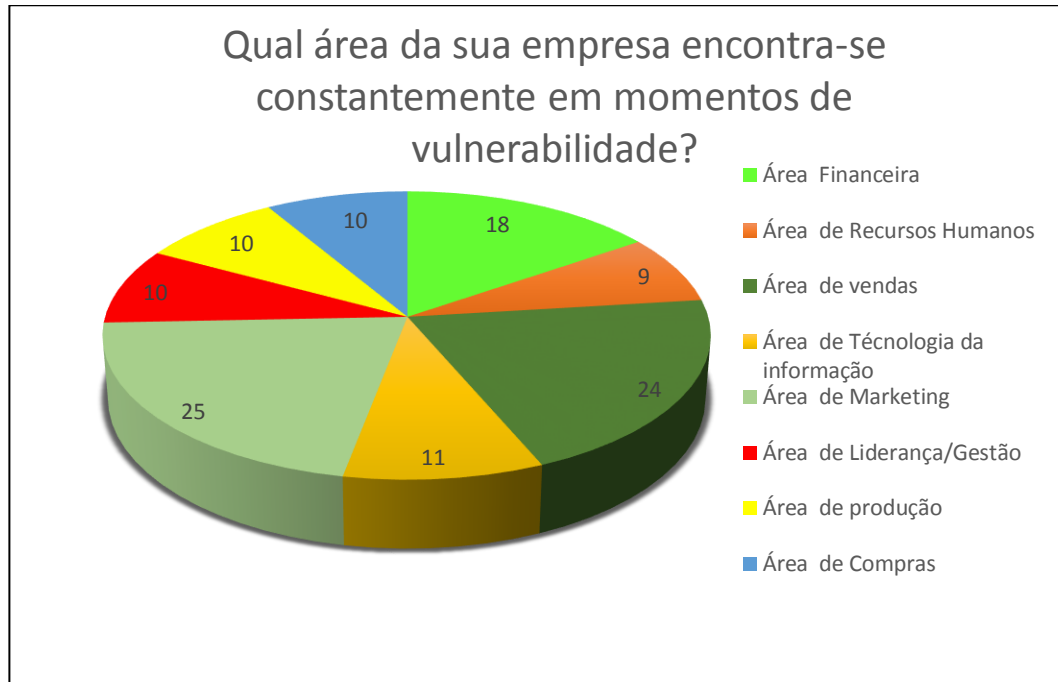
A Tabela 7 apresenta qual área das empresas consultadas apresentam constantemente momentos de vulnerabilidade.

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Área financeira	18	15,38%
Área de recursos humanos	09	7,69%
Área de vendas	24	20,51%
Área de Tecnologia da informação	11	9,40%
Área de <i>marketing</i>	25	21,36%
Área de liderança/gestão	10	8,54%
Área de produção	10	8,54%
Área de compras	10	8,54%
TOTAL	117	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Pelo fato de a questão propor ao entrevistado poder assinalar mais que uma questão, temos no total dessa Tabela 117 respostas das pessoas entrevistadas.

Figura 15 - Qual área da sua empresa encontra-se constantemente em momentos de vulnerabilidade?



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Ao analisarmos a Figura 15 estamos entrando em uma análise que provém de uma questão individual de vulnerabilidade de cada empresa, podendo analisar em quais áreas da organização está mais carente perante ao mercado em que atua, sendo que todos poderiam assinalar mais do que um item na questão abordada.

Pode-se ver com certa discrepância em três itens que estão em maior destaque ao analisar a Figura, são eles: Área de *marketing* com 21%, Área de vendas com 21% e a Área de finanças com 15%.

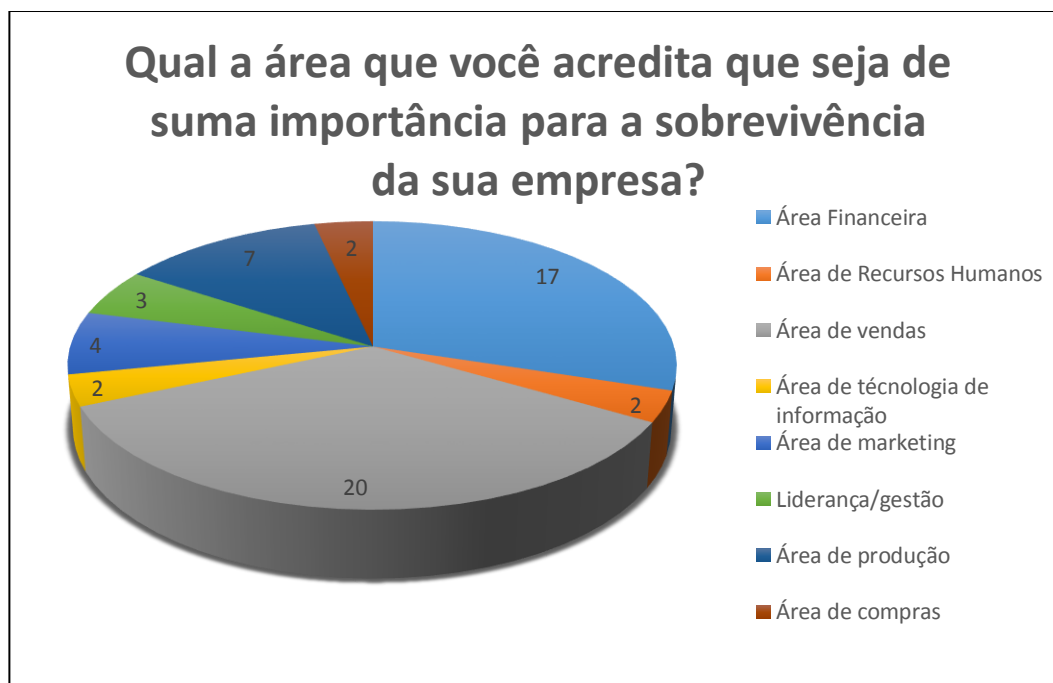
Ao analisar a pesquisa a empresa buscará especialização primeiramente nas áreas com maior demanda segundo a pesquisa mercadológica, através de palestras, *workshop*, especializações em determinadas áreas, atividades que possam vir a agregar conhecimento e aprendizado ao consultor.

A Tabela 8 apresenta qual a área dentro da sua empresa que você acredita que seja de suma importância para a sobrevivência da empresa?

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Área financeira	17	29,80%
Área de recursos humanos	2	3,50%
Área de vendas	20	35,10%
Área de Tecnologia da informação	2	3,50%
Área de <i>marketing</i>	4	7,00%
Área de liderança/gestão	3	5,30%
Área de produção	7	12,50%
Área de compras	2	3,50%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 16 - Qual área da sua empresa você acredita que seja de suma importância para a sobrevivência da empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O panorama obtido na Figura 14 mostra quais áreas os empresários acreditam que seja de suma importância para a sobrevivência de sua organização.

Vemos dois itens com um número mais elevado em que os donos de organizações votaram como determinante para a empresa, são eles: Área de vendas com 35%, e Área financeira com 30%.

Com o resultado obtido nessa questão, podemos associar com a Figura 13 do gráfico e vemos que tem dois itens em comum nas duas questões, a área financeira e a área de vendas, tanto consta com maior ênfase na questão que os empreendedores acreditam que seja mais importante na organização, como na questão que nos diz respeito a que elas se encontram constantemente com momentos vulneráveis na organização.

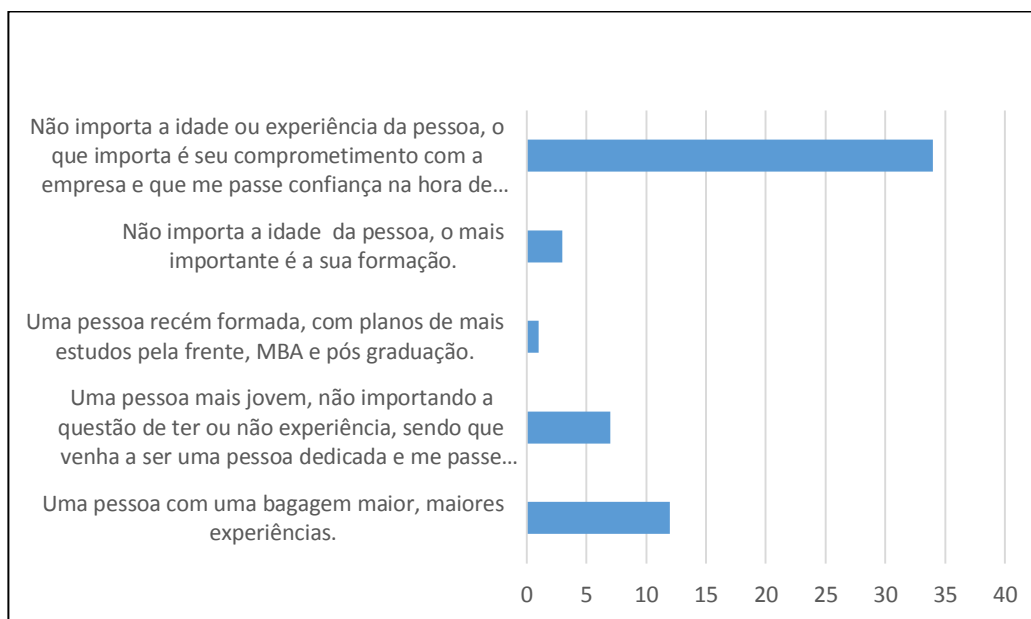
Após analisar isso, pode-se ver que o mercado financeiro e o mercado de vendas podem ser um grande começo para a empresa poder focar e iniciar as atividades, ele é visto com bons olhos pela *Business Company* a partir da demanda projetada.

A Tabela 9 mostra como os entrevistados acreditam que deve ser o perfil de um consultor empresarial.

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Uma pessoa com uma bagagem maior, maiores experiências	12	21,1%
Uma pessoa mais jovem, não importando a questão de ter ou não experiência, sendo que venha a ser uma pessoa dedicada e me passe confiança	7	12,3%
Uma pessoa recém formada, com planos de mais estudos pela frente, MBA e pós graduação.	1	1,8%
Não importa a idade da pessoa, o mais importante é a sua formação.	3	5,3%
Não importa a idade ou experiência da pessoa, o que importa é seu comprometimento com a empresa e que me passe confiança na hora de tomar as decisões.	34	59,6%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 17 - Na sua visão, como deve ser o perfil de um consultor empresarial.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

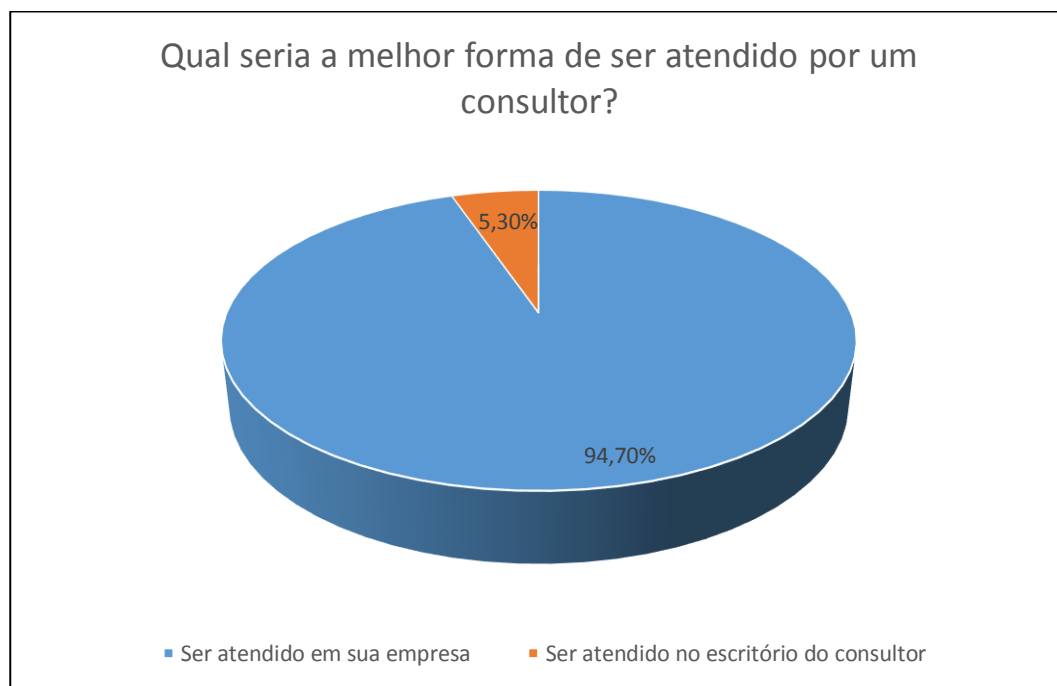
Com o resultado obtido na figura 17 podemos ver claramente qual o perfil de um consultor empresarial em que nossos clientes estão dispostos a contratar os serviços, com 59,6% as pessoas dizem que preferem uma pessoa comprometida com a empresa e que passe confiança na hora de tomar decisões, não importando a idade ou experiência, mas sim a sua intenção para com a organização, algo que *Business Company* irá fazer desde seus primeiros dias no mercado. (VER)

A tabela 10 apresenta, qual a melhor maneira (espaço) em que o cliente prefere ser atendido pelo consultor empresarial.

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ser atendido na sua empresa	54	94,7%
Ser atendido em um escritório	3	5,3%
TOTAL	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 18 - Para você, qual seria a melhor forma de ser atendido por um consultor?



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No gráfico 18 vê-se o resultado sobre o local em que o empresário gostaria de ser atendido pela *Business Company*, de forma quase unânime vemos que 94,70% dos empresários entrevistados preferem ser atendido na sua organização, enquanto 5,3% gostaria de ser atendido em um provável escritório da empresa.

Com relação a análise do gráfico acima, vemos o quanto é secundário a empresa contar com um ambiente físico em um primeiro momento, podendo contar com um *home-office* na casa do empreendedor, reduzindo gastos e podendo atendendo a uma quantidade significativa de clientes, tendo como possibilidade no futuro em propor um escritório para a determinada empresa.

Ao término do questionário foi deixado um espaço para sugestões ou críticas em que as pessoas entrevistadas poderiam ter com o decorrer em que respondessem as questões da pesquisa de mercado, foram obtidas cinco respostas, ciente de que não era obrigatório responder ou opinar nessa questão, as respostas obtidas foram:

“Na resposta a questão 9 eu responderia, que o consultor pode ser jovem mas tem que ter grande conhecimento de tendências de mercado também. ”

“Olá, já tenho uma consultora. E é com ela que estou ingressando com meus produtos em todo o Brasil. É uma pessoa indispensável para se ter um crescimento certo”.

“As opções de tempo a ser aplicado nos atendimentos poderiam ter sido elaboradas de forma diferente. As opções não demonstram a prática no mercado. Uma "boa" consultoria irá atuar no mínimo 4h/semana numa empresa. “

“Referente a questão 9, acho que a experiência é muito relevante pois apoiar uma decisão errada não funciona, mas isso não quer dizer que não possa ser uma pessoa recém-formada ou com pouca bagagem, apenas precisa demonstrar confiança sabendo qual decisão terá que ser tomada. “

“O que preciso é de uma pessoa comprometida a ajudar a empresa, que atenda com agilidade e responda nossas dúvidas, trabalhamos com escritório de contabilidade, porém eles só fazem a parte burocrática, o empresário tem que aprender sozinho como administrar toda a empresa. Sem ninguém para dizer se está certo ou errado. Seria ótimo uma pessoa em quem a gente possa confiar e dividir nossas dúvidas.

A questão foi aplicada de forma não obrigatória para os respondentes, o resultado indica a importância para o atendimento, conhecimento do mercado de atuação, as tendências do mercado, independente do ramo da organização. O perfil do esperado do consultor é de apoio para o crescimento e desenvolvimento organizacionais, independente da forma ou solução que ele tenha que tomar, atuando de forma preventiva sobre as vulnerabilidades da empresa.

5 CONTEXTO DO NOVO NEGOCIO E ANÁLISE AMBIENTE

O contexto em que se insere um negócio traz questões relevantes a serem consideradas; como, fontes de recursos e de vantagem competitiva, percepções de valor por parte do público alvo, níveis e *mix* de demanda, como se dá o relacionamento com os clientes e como são estruturados os custos. A análise do contexto onde o novo negócio deve ser inserido se faz indispensável para o levantamento dessas questões (PIMENTA, 2015).

5.1 CANVAS

O *Business Model Generation*, ou simplesmente Canvas é uma metodologia criada em meados dos anos 2000 pelo Suíço Alex Osterwalder durante sua Tese de Doutorado na prestigiada HEC Lausanne, e Yves Pigneur. O Canvas é um esquema visual que possibilita as pessoas a criarem modelos de negócios analisando 9 elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas (HSM, 2017).

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) um modelo de negócio define a forma como a empresa irá ganhar dinheiro especificando sua posição na cadeira de valor. O modelo de negócio deve cumprir as seguintes funções: 1) articular a proposição de valor aos usuários; 2) identificar os mercados alvo; 3) determinar as formas de obtenção de receitas; 4) definir a estrutura da cadeira de valor necessárias a criação de distribuição do valor; 5) descrever os recursos necessários para a criação da cadeia de valor; 6) demonstrar a estrutura de custos e o lucro potencial; 6) posicionar a empresa no mercado conectando a empresa aos fornecedores e clientes, e 8) orientar a organização na formulação de estratégias competitivas para obter vantagens frente aos concorrentes (CHESBROUGH, 2010).

Essa metodologia possibilita descrever e pensar sobre o modelo de negócios da organização do empreendedor, de seus concorrentes ou qualquer outra empresa.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15) o conceito Canvas “já foi aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado por grandes organizações.

Os 9 componentes do Canvas cobrem as 4 principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Segundo Pimenta (2015) é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas para iniciar um negócio ou para inovar em empresas já constituídas.

A ferramenta Canvas em formato de um quadro permite analisar o modelo de negócios que está sendo criado, remodelado, adaptado com o pensamento visual, que consiste em usar desenhos para representar situações ou ideias o que possibilita ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Ao olhar para o Quadro do Canvas é possível compreender rapidamente e comparar as relações entre os nove blocos e descobrir se existe sentido e complementação entre eles (PIMENTA, 2015).

E por ser uma ferramenta visual, os ajustes podem ser feitos de forma facilitada, permitindo que pessoas não envolvidas, diretamente no negócio, possam ajudar na construção e análise do modelo.

O Canvas mostra uma “foto” de um negócio, mas essa foto pode mudar muito com o tempo. Muitos elementos podem entrar e sair, por isso usa-se muito post-it coloridos (Bloco de alto-adesivos) para mudar e modelar o negócio com mais facilidade.

Abaixo, temos o *Business Model Generation*, ou simplesmente Canvas da *Business Company*, mostrando onde é possível visualizar as prováveis interações entre as áreas, e tornar claro facilmente o relacionamento e as trocas entre os ambientes do modelo de negócio.

Figura 19 - Apresentação do *Business Model Generation* (CANVAS) da empresa *Business Company*.

PARCERIAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
Instituições de ensino superior, Sebrae, Workshops, clientes, outras empresas de consultoria.	Resolução dos problemas das empresas específicas, planejamento e desenvolvimento empresarial.	Qualidade na consultoria aplicada, foco em customização de soluções para os negócios e agregação de valor ao cliente.	Assistência pessoal dedicada com qualquer ramo em que o cliente atue.	Empresas, indústrias ou prestadoras de serviços que estão passando por momentos de instabilidade na organização ou que buscam planejamento e desenvolvimento.
	RECURSOS CHAVE		CANAIS	
	Recursos humanos (informação, conhecimento e especialização em área de gestão).		Distribuição (Correios), Mídias digitais (Youtube, linkedin, e-mail marketing, fan pages no facebook e instagram) e contato direto.	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTE DE RECEITAS		
Publicação/Marketing, especializações futuras, logística para chegar ao cliente.		Taxa de uso pelos serviços prestados, tendo a precificação fixa baseada em preço de lista.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir da construção do Canvas podemos observar que as Instituições de Ensino Superior e demais escolas de treinamento se constituem em um fator fundamental para sustentar e possibilitar a execução das atividades chave da *Business Company* nas organizações. Observamos também a ligação das atividades chaves com os recursos chaves, que serão abordados através de parcerias, podendo assim adquirir mais conhecimento, experiência e especializações em diversas áreas empresariais.

Para o atingimento da proposta de valor focada na qualidade da consultoria o acúmulo de conhecimento se faz essencial, juntamente com a utilização de estratégias de *marketing* em mídias digitais e diretamente com o público alvo de empresas dos diversos setores econômicos que se encontrem em dificuldades ou que necessitem planejar o crescimento e desenvolvimento.

O foco em angariar clientes e oferecer serviços de valor agregado tem por resultado a geração de receita por meio das taxas de uso dos serviços oferecidos e garantem a sustentabilidade dos custos incorridos no negócio proposto.

6 O NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS

Dornelas (2000, p. 07) “O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas”. Com o plano de negócios o empreendedor vê a organização como um todo, e não como áreas separadas e isoladamente, como *marketing*, recursos humanos, financeiro, gestão.

À base de um bom plano de negócio está em sua essência, que se dá pela missão que a empresa tem quanto ao negócio, bem como os valores que ela acredita ser coerente para que se possa ofertar um serviço de qualidade e competência.

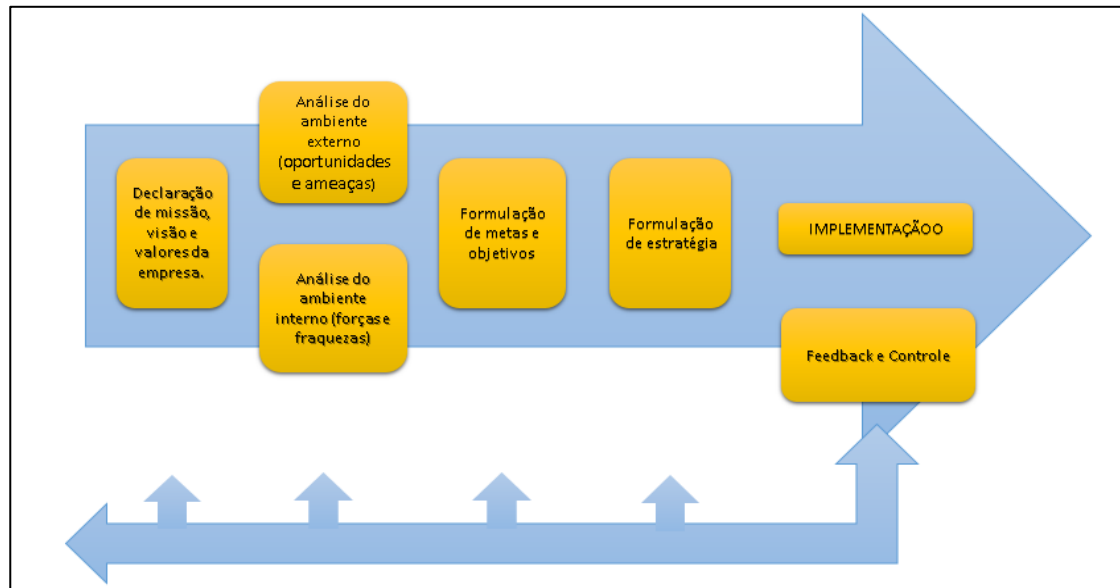
Chiavenato define esse aspecto na citação a seguir:

Todo negócio deve ter uma missão a cumprir. Deve ter uma visão de futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretende consagrar. Tudo isso precisa ser muito claro para que todos os parceiros saibam exatamente o que fazer, como, quando e onde. Conceitos como missão, visão, valores e objetivos globais são fundamentais para nortear os negócios. (CHIAVENATO, 2004, p. 137)

Podemos concluir que uma empresa não deve apenas visar o lucro na hora da formulação do seu negócio, mas ter definido qual é o papel que ela quer ter diante da sociedade e do seu mercado atuante.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, conforme mostra a figura 2.

Figura 20 - Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: Kotler (1999).

6.1 O NEGÓCIO

Para Maximiano (2011) o negócio é como a área preferencial de atuação de uma determinada empresa, ou seja, o negócio da empresa está atrelado a seu principal serviço ou produto ofertado, o que motivou a originar o negócio proposto.

Kotler (2006) ainda acrescenta que um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do cliente e não como um processo de produção de mercadorias, pois enquanto os produtos são transitórios, as necessidades básicas e os clientes são permanentes.

Kotler ainda salienta que é fundamental estudar o elemento da marca, a fim de caracterizá-la e torná-la autêntica.

Os elementos da marca são aqueles recursos próprios da marca que servem para identificá-la e diferenciá-la. A maioria das marcas fortes emprega diversos elementos de marca. A Nike possui o inconfundível logo que transmite a ideia de movimento rápido, o estimulante slogan “Just do it” e mitológico nome “Nike”, baseado na deusa alada da vitória. (MAXIMIANO, 2006, p. 128)

Abaixo temos o slogan do futuro empreendimento, o qual tem por finalidade mostrar a união, empenho e espírito de equipe da empresa para buscar os juntos com os

empreendedores os objetivos para a organização em que estaremos aplicando a consultoria empresarial.

Figura 21 - Slogan da *Business Company*



Fonte: acervo do autor (2019).

O negócio da *Business Company* tem como objetivo principal apresentar soluções seguras e abrangentes no âmbito da gestão empresarial da sua organização.

6.2 MISSÃO

Na definição de Rossi e Luce (2002) a missão representa o papel desempenhado pela organização em seu negócio, oferecendo certa tangibilidade da definição de negócio da empresa. A missão deve ser específica em cada companhia, e ser capaz de engajar os componentes da organização em seus propósitos fundamentais.

Chiavenato (2004) descreve missão do negócio como a razão de ser do próprio negócio, ou seja, para quem ela existe e o que ela faz. Ele ainda comenta que a missão da empresa define os produtos ou serviços, o mercado e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.

Ainda segundo Chiavenato:

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio (CHIAVENATO, 2005, p.63).

Valadares (2002) define a missão como sendo a razão do ser e do existir de uma empresa, aquilo de ajuda a orientar e mostrar os objetivos da organização, devendo ser mostrados de forma clara, simples e objetiva a todos membros da organização. O autor ainda afirma que a missão deve passar uma filosofia de trabalho sem qualquer preocupação com afirmações quantitativas.

Philip Kotler defende a ideia de que:

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa (KOTLER, 2005).

A missão é um documento que mostra para os funcionários e para o público em geral qual é a identidade da empresa e aonde ela pretende chegar.

Assim sendo, a missão da empresa de consultoria *Business Company* citada no trabalho será:

“Aumentar o nível competitivo das organizações através de produtos e serviços que fomentam o desenvolvimento de pessoas, equipes e empresas, procurando ser o alicerce que leva nossos clientes a um futuro mais efetivo e favorável quando o assunto for realizar todas as suas competências organizacionais “.

6.3 VISÃO

Para Oliveira (2004) visão segue a deixa da missão da empresa, entretanto com o enfoque voltado para as metas e objetivos que a empresa almeja alcançar, onde ela deseja estar ao longo prazo.

Nas palavras de Oliveira “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2004, p. 88).

A visão é considerada os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, em palavras simples ela representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Para a empresa que vem sendo estudada, a visão ficou definida como:

“Ser uma organização de referência em gestão empresarial trabalhando constantemente para alavancar os negócios de nossos clientes”.

6.4 VALORES

Para Nogueira (2014) a declaração dos valores de uma organização tem como intuito apresentar as crenças e condutas de comportamento que orientarão o alcance e confirmação da missão e da visão da empresa. Ele afirma que as decisões e atitudes devem ser embasadas em seus princípios intrínsecos.

Segundo Barret:

Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos. (BARRET, 2000).

Para Oliveira (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais. Podendo se transformar em combustível para vantagem competitiva.

Os valores organizacionais contribuem e muito para a organização, pois manifestam o caminho por onde a empresa deseja chegar, além de servirem como

balizas que auxiliam a aferir se as estratégias e decisões escolhidas são congruentes com seus princípios e crenças.

Com um mercado competitivo em questão, a empresa define os seus valores seguidos abaixo:

- a) Ética nos serviços prestados;
- b) Atendimento diferenciado;
- c) Gerir a sua empresa como se fosse nossa;
- d) Transparência desde o primeiro encontro;
- e) Acompanhamento dos serviços já prestados:

7 MARKETING

Kotler (2006) define como uma das principais características do *marketing* a geração de lucro: “o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Resumindo, podemos dizer que a melhor definição de *marketing* é a de ele “supre necessidades lucrativamente”. (KOTLER, 2006 p.4).

Para Peter (2000, p.4) o “*marketing* é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”. Desta forma é possível identificar que o *marketing* tem uma função importante na venda de produtos ou serviços para as organizações.

Segundo Las Casas (2006) o *marketing* teve origem no Brasil por volta de 1954. *Marketing* é uma palavra inglesa, que traduzida para o português significa, ação no mercado ou mercado em movimento. Ainda para o autor (2006, p.14), em 1960 a Associação Americana de *Marketing* definiu o termo como “desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Dentre as várias definições de *marketing*, Las Casas cita que:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (Las Casas 2001, pg. 26)

Neste capítulo serão definidos conceitos referentes os tipos de mercados, segmentação e posicionamento, além de uma explanação dos *mix de marketing*.

7.1 TIPOS DE MERCADO

Kotler (2012) relata que antigamente um “mercado” era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender os seus produtos, porém hoje os economistas definem “mercado” como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações de determinados produtos.

Uma empresa não consegue atender a todos os clientes em mercados amplos, ela precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia. Por isso temos dados tipos de mercado em que a empresa poderá se inserir, sendo eles: Mercado em massa; Mercado de segmento; Mercado de nicho (KOTLER, 2012; LAS CASAS, 2006).

Mercado em massa: Uma empresa que escolha o extremo do tamanho representado pelo mercado de massa, irá fazer um produto e comercializá-lo da mesma forma para qualquer um consumidor que o queira. Um exemplo claro que podemos citar são as indústrias de eletrônicos, um mercado abrangente e de clientes similares, aonde o mesmo produto atende a uma grande parte do seu público (KOTLER, 2012; LAS CASAS, 2006).

Mercado de segmento: É o mercado que atende para determinados públicos, mas no mesmo segmento, podendo citar como exemplo claro um designer, ele consegue atuar com vários públicos distintos (um autônomo ao abrir seu negócio ou até mesmo para uma agência que solicitou uma marca para um grande cliente) ele faz o trabalho para públicos diferentes, mas com produtos/serviços basicamente iguais (KOTLER, 2012; LAS CASAS, 2006).

Mercado de nicho: Um nicho de mercado, de um modo geral, nada mais é do que um “mercado interno” onde uma pequena parcela dos clientes e consumidores de um mercado maior provavelmente não estão sendo atendidos pelos fabricantes principais de um determinado produto ou serviço. Agora podemos citar o exemplo de um advogado trabalhista, se este é um advogado trabalhista sua especialidade é cuidar de ações que envolvam empresas e colaboradores, dificilmente vá pegar casos sobre crimes, ou sobre família e etc. Atua no nicho da área que envolve problemas do trabalho (KOTLER, 2012; LAS CASAS, 2006).

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens dos tipos de mercado.

Estratégia de Mercado	Vantagens	Desvantagens
De Massa	Economias potenciais em custos de produção e <i>marketing</i> .	Ofertas de produtos padronizados sem diferenciação. A empresa fica mais suscetível a concorrência.
De Segmento	Maior sucesso financeiro. Economias de escala na produção/ <i>marketing</i> .	Custos altos. Canibalização.
De Nicho	Concentração de recursos. Pode atender melhor às necessidades de um segmento definido mais estreitamente. Permite que algumas pequenas empresas concorram com grandes empresas. Posicionamento forte.	Segmentos podem ser pequenos ou as necessidades dos consumidores podem mudar. Os grandes concorrentes podem vender de maneira mais efetiva para segmentos de nicho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler (2012).

7.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO

Para Holley et al. (2011) segmentação de mercado é identificar as bases mais produtivas para a divisão de um mercado, identificando clientes em diferentes segmentos e dividindo-os em grupos de clientes semelhantes.

Kotler (2012) caracteriza segmentação de mercado como um fator que divide o mercado em fatias bem definidas e salienta que o profissional do *marketing* precisa ajustar o programa de *marketing* ao reconhecimento das diferenças entre clientes.

Para ele as principais variáveis de segmentação são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Para este plano de negócio o que tem mais influência é a segmentação geográfica.

Las Casas (1993), afirma que para satisfazer as necessidades de um indivíduo, o trabalho é mais fácil, pois o produto será adaptado a algumas necessidades específicas. Já para a produção em massa que atinge milhões de consumidores o trabalho é mais difícil. Por essa razão a segmentação de mercado pode ajudar as organizações a desenvolver e comercializar produtos que se aproximem a satisfação do mercado-alvo. A empresa poderá atender melhor uma fatia de mercado na qual possa oferecer um produto mais específico e que se assemelhe a aquilo que o consumidor quer e deseja.

O mercado-alvo não é aquele que você gostaria, mas sim aquele que pode consumir o seu produto. Para se conhecer o mercado em questão é preciso obter informações tanto qualitativas como quantitativas. Para um aprofundamento melhor é necessário responder a três perguntas: Quem está comprando? O que está comprando? E porque está comprando?

7.2.1 SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA

Para Kotler (2006) segmentação geográfica “requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as regiões geográficas, prestando atenção às variações locais” (KOTLER, 2006, p. 244).

“A segmentação geográfica refere-se à segmentação de mercados por região do país ou do mundo, tamanho de mercado, densidade de mercado ou clima”. Lamb (2004, p.209).

Na segmentação geográfica como o próprio nome já diz, a divisão é feita levando em conta parâmetros geográficos. É com extrema relevância que as organizações enxergam esses itens, buscando atingirem seus objetivos.

7.2.2 SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA

Segundo Kotler “Psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e nos

valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes” (KOTLER, 2006, p. 249).

Segundo Churchill e Peter (2005, p. 214):

Numa tentativa de identificar de forma mais específica os consumidores que estariam interessados em determinados produtos, os profissionais de *marketing* desenvolveram a segmentação psicográfica, que envolve a medição de estilos de vida dos consumidores, ou seja, “a maneira como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesse e opiniões”

7.2.3 SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA

Segundo Kotler (2002) as variáveis demográficas são bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes. Uma das razões para isso é que as necessidades, os desejos e os índices de utilização dos consumidores estão frequentemente associados a variáveis demográficas. Outra razão é que elas são mais fáceis de serem medidas. Mesmo quando o mercado-alvo não é descrito em termos demográficos, é necessário voltar para as características demográficas para que se possa estimar o tamanho do mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado.

Kotler ainda descreve: “Na segmentação demográfica, que o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, graus de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe sócias. As variáveis demográficas, são os meios mais populares de distinguir grupos de clientes por várias razões. Uma delas é que as necessidades e os desejos dos consumidores, assim como suas preferências por produtos ou serviços, estão frequentemente associados a variáveis demográficas”. (KOTLER, 2006, p. 246).

Segundo Lamb (2004, p.209):

Os mercados são segmentados com base em variáveis demográficas porque elas estão amplamente disponíveis e, normalmente, relacionam-se com o comportamento de compra dos consumidores. Algumas variáveis de segmentação demográfica são idade, sexo, renda, etnia e ciclo de vida familiar.

A segmentação demográfica divide o mercado em grupos, levando em consideração características como idade, sexo, renda, classe social e ciclo de vida da família. Como o comportamento dos consumidores muda de acordo com a variação destas características, é importante que os consumidores sejam caracterizados por meio das mesmas.

7.2.4 SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL

A pesquisa comportamental oferece uma série de vantagens, podendo estas serem valiosas para a exploração e conhecimento do mercado, compreensão do comportamento do consumidor e informações adicionais de *marketing*. Esta variável pode ser empregada no planejamento de estratégias de *marketing* bem-sucedidas para a empresa e para a minimização de riscos no lançamento de um novo produto. (WEINSTEIN, 1995).

De acordo com Kotler:

Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele. [...] muitos profissionais de *marketing* acreditam que as variáveis comportamentais são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado. (Kotler 2002, p. 289).

Esta segmentação ajuda a empresa a conhecer seus consumidores, permitindo enxergar os mais diversos comportamentos dos consumidores no ato da compra, garantindo a elaboração de melhores estratégias para atender essas necessidades.

Kotler (2006) disponibiliza um quadro comparativo demonstrativo das segmentações citadas anteriormente no trabalho.

Figura 22 - Segmentações do *marketing*

Geográfica	
Região	Pacífico, Montanhas, Central-Norte Ocidental, Central-Sul Ocidental, Central-Norte Oriental, Central-Sul Oriental, Atlântico-Sul, Atlântico Setentrional, Nova Inglaterra
Porte da cidade ou região metropolitana	Menos de 4.999; de 5 mil a 19.999; de 20 mil a 49.999; de 50 mil a 99.999; de 100 mil a 249.999; de 250 mil a 499.999; de 500 mil a 999.999; de 1 milhão a 3.999.999; acima de 4 milhões
Densidade	Urbana, suburbana, rural
Área	Norte, Sul
Demográfica	
Idade	Abaixo de 6 anos, de 6 a 11 anos, de 12 a 19 anos, de 20 a 34 anos, de 35 a 49 anos, de 50 a 64 anos e acima de 65 anos
Tamanho da família	1 a 2 membros, 3 a 4 membros, mais de 5 membros
Ciclo de vida da família	Jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, filho mais novo com menos de 6 anos; jovem, casado, filho mais novo com 6 anos ou mais; adulto, casado, com filhos; adulto, casado, sem filhos com menos de 18 anos; adulto, solteiro; outros
Sexo	Masculino, feminino
Renda (em dólares/ano)	Menos de 9.999; de 10 mil a 14.999; de 15 mil a 19.999; de 20 mil a 29.999; de 30 mil a 49.999; de 50 mil a 99.999; acima de 100 mil
Ocupação	Profissionais e técnicos; gerentes, funcionários públicos e empresários; funcionários de escritório, vendedores; artesãos; supervisores; operadores; agricultores; aposentados; estudantes; donas de casa; desempregados
Grau de instrução	Ensino fundamental ou menos; ensino médio incompleto; ensino médio completo; superior incompleto; superior completo
Religião	Católica, protestante, judaica, muçulmana, hindu e outras
Raça	Branca, negra, amarela, vermelha
Geração	Geração dos baby-boomers, geração X
Nacionalidade	Norte-americana, sul-americana, britânica, francesa, alemã, italiana, japonesa e outras
Classe social	Baixa, baixa-alta, média-baixa, média, média-alta, alta, alta-alta
Psicográfica	
Estilo de vida	Orientado para a cultura, para os esportes, para atividades ao ar livre
Personalidade	Compulsiva, gregária, autoritária, ambiciosa
Comportamental	
Ocasões	Ocasão comum, ocasião especial
Benefícios	Qualidade, serviço, economia, rapidez
Status do usuário	Não-usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante, usuário regular
Índice de utilização	Light-user, medium-user e heavy-user
Status de fidelidade	Nenhuma, média, forte, absoluta
Estágio de prontidão	Desconhece, consciente, informado, interessado, desejoso, pretende comprar
Atitude em relação ao produto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fonte: Kotler (2006, p. 245).

Com o que foi exposto acima, podemos concluir que o escritório de consultoria *Business Company* por atuar especificamente com organizações que estarão passando por momentos de instabilidade, fraquezas ou problemas em alguma de suas áreas

especificas ele irá atuar no mercado de nicho, o mercado que engloba consumidores bem exigentes, os quais apresentam hábitos e necessidades particulares diferentes dos demais.

Quanto a segmentação que se encaixa com o serviço prestado é a comportamental, os compradores/clientes do serviço são divididos em grupos com base em seus conhecimentos do serviço.

7.3 MIX DE MARKETING

Elias (2000) afirma que o composto mercadológico (*Mix de marketing*) foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy em seu livro *Basic Marketing* (1960) e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de *marketing*. Este modelo se baseia na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e pôr fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço).

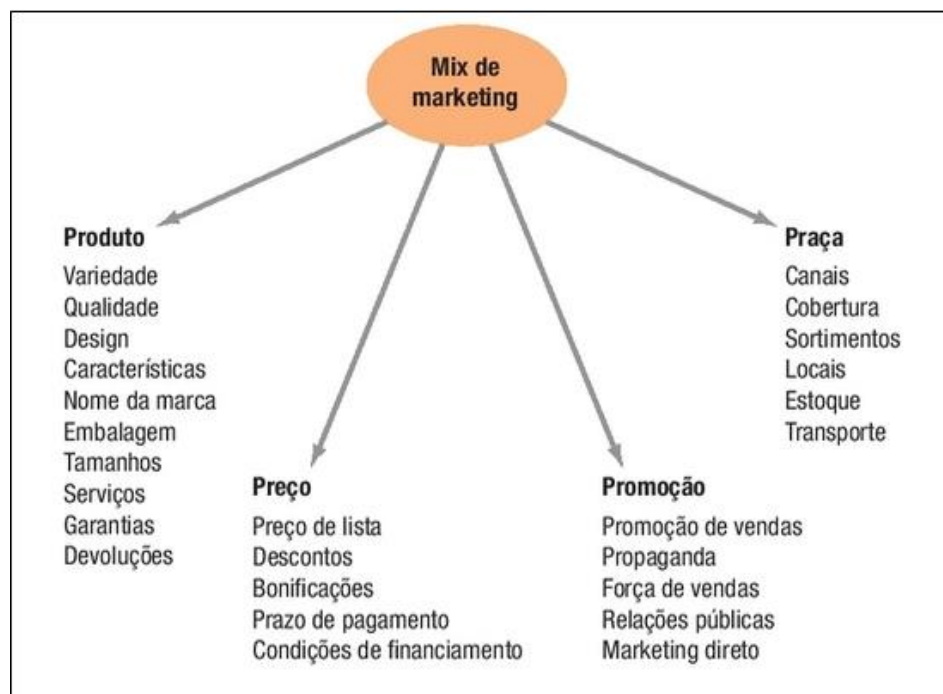
Kotler (2012) classificou várias atividades como ferramentas de *mix de marketing* que são denominados como os 4 P's do *marketing*, que são: produto, praça, preço e promoção. Ele também acrescenta que o *mix de marketing* é utilizado para as análises de dados de diversas fontes, como por exemplo as empresas, os preços, os mercados, as promoções, entre outros aspectos, para assim compreender mais precisamente os efeitos de cada atividade.

A função de *marketing*, referente ao Mix de *Marketing*, engloba as decisões do produto, as quais incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes; as decisões de preço, o qual é selecionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa; as decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça ou distribuição, que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes. (GONÇALVES et. al., 2008).

Na obra de Kotler McCarthy classificou os 4 Ps como:

“Várias atividades de *marketing* em ferramentas de *mix de marketing* de quatro tipos amplos, os quais denominou os Quatro Ps do *marketing*: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês, *product*, *price*, *place* e *promotion*): ” (KOTLER, 2012, p. 23).

Figura 23 - Mix de *marketing*



Fonte: Kotler (2012, p. 24).

Através do que foi citado acima, o escritório de consultoria *Business Company* buscará introduzir cada um dos 4 p's em sua estratégia de mercado e plano de negócios com vistas a alcançar seus objetivos no mercado alvo.

7.3.1 Produto/Serviço

Segundo Kotler (2000), o produto representa algo que pode ser oferecido a um mercado para a sua apreciação, uso ou consumo na tentativa de satisfazer um desejo, necessidade ou demanda.

Para Kotler e Armstrong (1993), entende-se como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

“Kotler afirma que a base de qualquer negócio é o produto ou a oferta. A empresa tem por objetivo fabricar um produto ou fazer uma oferta diferente e melhor, de maneira que o mercado-alvo o favoreça e até pague um preço superior. Ainda para o autor, são variáveis específicas de *marketing* para o P de produto: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções” (Kotler 2009, p. 129)

A partir das definições citadas acima, o escritório de consultoria *Business Company* atuará no mercado de consultorias para atender a qualquer setor econômico em que for demandada, buscando fidelizar os clientes com alguns diferenciais de mercado. A empresa também buscará por *feedbacks* sobre as soluções dos problemas implementadas. Os serviços serão ofertados, com base nos resultados da pesquisa de *marketing*, preferencialmente para as áreas de vendas, *marketing*, liderança e gestão e a área financeira, apontadas como as mais vulneráveis.

7.3.2 Preço

Las Casas (2006) descreve que “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”. Ele ainda afirma que a concorrência é sem dúvida uma das grandes influenciadoras da determinação do preço. Porém, o autor indica os fornecedores e até mesmo os consumidores como variáveis

importantes a serem analisadas para desenvolver as estratégias de preços das empresas.

Chiavenato (2004) complementa que o preço é estabelecido de acordo com a demanda do mercado e a concorrência.

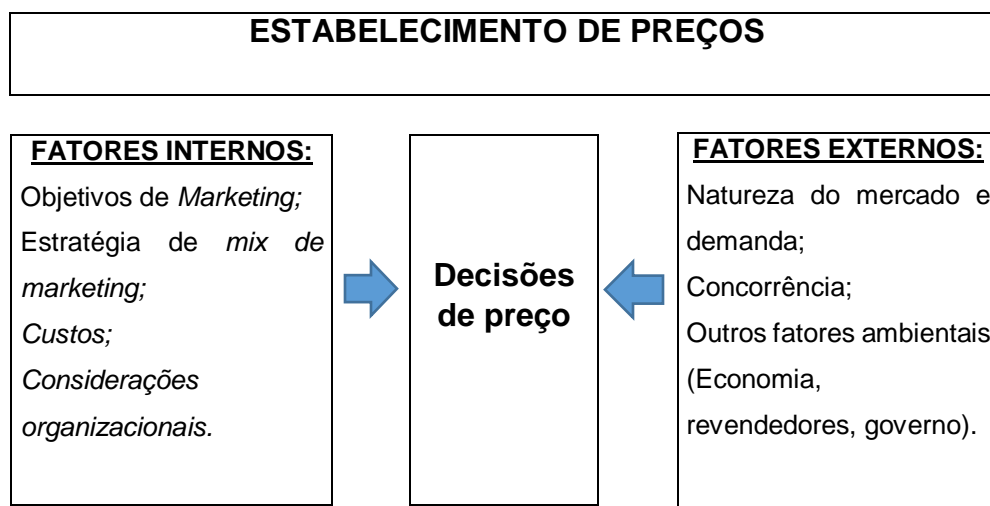
Cobra (1992, p. 43) afirma que é preciso que o preço, “divulgado pelas listas de preços a clientes e a consumidores, seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de crédito efetivamente atrativos”.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) o preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. Em um sentido mais aprofundado, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

Antes de decidir o preço do produto ou serviço a empresa deve decidir qual será a sua estratégia para o que irá ofertar, se ela escolhe seu mercado-alvo cuidadosamente então a sua estratégia para o mix de *marketing*, incluindo o preço tende a ser razoavelmente descomplicada.

Para Kotler e Armstrong (2003) o preço é o único elemento do mix de *marketing* que gera receita, os demais produzem custos, também é um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez.

Figura 24 - Fatores que afetam as decisões de preço



Fonte: Kotler & Armstrong (2003 p. 263)

A *Business Company* após aplicar a sua pesquisa de *marketing* conclui que os preços a ser cobrado inicialmente pelos serviços prestados variam entre R\$ 100,00 a R\$ 150,00.

7.3.3 Promoção

Segundo Pinho (2001), o papel da promoção é informar aos clientes potenciais sobre o produto e os encorajar persuasivamente à compra. Então, a promoção poderá influenciar o comportamento de compra do consumidor. Em um sentido mais restrito, a promoção constrói a comunicação entre o produto e o consumidor e, em um sentido mais amplo, é um instrumento efetivo para o desenvolvimento das ações e realização dos objetivos organizacionais.

Assim, para Kotler (2001), a promoção será a comunicação com o consumidor, ou seja, todo o esforço que motivá-lo ou encorajá-lo a comprar. A promoção deve agregar um diferencial para experiência de compra (físico ou emocional) para que o consumidor tenha uma percepção positiva e possa também contribuir para a imagem da empresa ou produto.

Para Kotler e Armstrong (2003) o *marketing* moderno exige mais do que apenas desenvolver um bom produto, colocar um preço competitivo e à disposição dos clientes. As empresas também precisam se comunicar com os clientes existentes e potenciais, e aquilo que comunicam não deve ser deixado ao acaso, todos os seus esforços de comunicação devem ser combinados em um programa de comunicação de *marketing* consistente.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2003) o objetivo da promoção é uma atividade específica de comunicação a ser realizada com um público alvo específico durante um determinado período de tempo. Os objetivos podem ser classificados segundo seus propósitos primordiais: Informar, persuadir ou lembrar.

Ferrell e Hartline (2005) trazem uma nova ideia para o conceito de promoção:

O *marketing* moderno substituiu o termo promoção pela ideia de comunicação integrada de *marketing*, ou a coordenação de todas as atividades promocionais (propaganda em mídia, mala direta, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, embalagens [...]), para produzir uma mensagem unificada e focada no consumidor. (FERRELL E HARTLINE, 2005, p. 18).

Neste contexto ambos os autores se direcionam a promoção de *marketing* como uma ferramenta essencial para estimular as vendas dos produtos ou serviços, a exposição da marca e da mercadoria ofertada, bem como a aproximação do principal alvo que é o cliente.

As figuras 25 e 26 mostram o cartão de visitas da *Business Company*, que será disponibilizado para as empresas que serão visitadas com a intenção de divulgar a marca da empresa para o seu mercado alvo.

Figura 25: Frente do cartão de visitas



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Figura 26: Verso do cartão de visitas.



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

7.3.3.1 MÍDIAS DIGITAIS

Mídia digital refere-se a qualquer material que utiliza um computador ou equipamento digital para criar, explorar, finalizar, ou dar continuidade a um projeto que tem como suporte a internet, comunicação online ou off-line, produção gráfica, videogames, conteúdos audiovisuais, etc.

Gerar conteúdos para páginas, blogs e sites também fazem parte da mídia digital. Essa forma de trabalho de gerar conteúdo, tem como principal função em criar um relacionamento com os usuários, principalmente quando falamos de redes sociais. (SITE)

Investir em mídia digital pode trazer numerosos benefícios a sua empresa, várias ferramentas e maneiras diferenciadas em atingir seu público alvo, são elas: *Youtube, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Site* entre outros.

Para a divulgação dos serviços prestados pela *Business Company*, serão utilizadas mídias digitais como, *Youtube*, *e-mail marketing*, *fan pages no facebook*, *Instagram*, *Site* ou qualquer ação por meios digitais com o intuito de divulgar o produto e atrair o público alvo.

Figura 27: *Fan Page – Facebook*



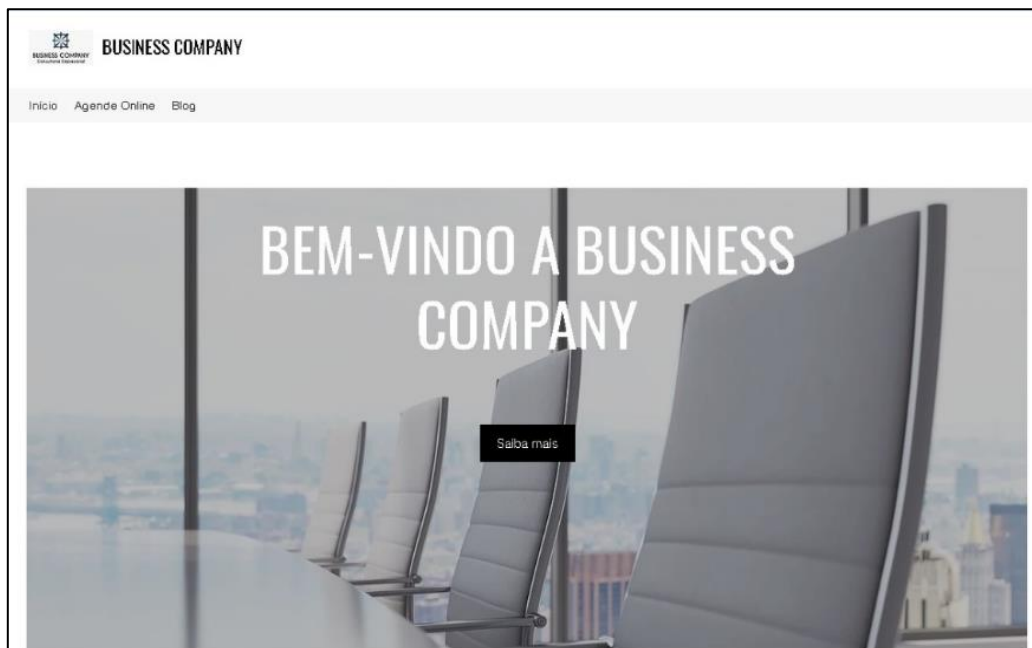
Fonte: Acervo do autor (2019).

A comunicação por *facebook*, é essencial pela velocidade de resposta e de informação, aproximando as empresas com seus clientes, além de proporcionar uma exposição em larga escala em todo o mundo.

Pensando no curto prazo, a empresa visa com o mesmo objetivo que o *facebook* abrir uma conta no *Instagram*, com um objetivo primeiramente de aproximar a empresa e os clientes, a *Business Company* além de ver um grande crescente oportunidade nessa ferramenta, verificou o quanto pode ser rápida, eficaz e barata a utilização destes serviços. As publicações futuras serão feitas e publicadas em ambos os espaços de forma padrão, otimizando o tempo dos clientes e seguidores das páginas.

A empresa também possuirá um *site*, o qual será ativado assim que a empresa estiver consolidada no mercado em que atua. Na Figura 28 pode-se visualizar a página de abertura do site da empresa.

Figura 28: Página inicial do site



Fonte: Elaborada pelo Autor (2019).

A figura 29 representa o espaço que será disponibilizado para a apresentação dos tipos de produtos e serviços oferecidos pela empresa.

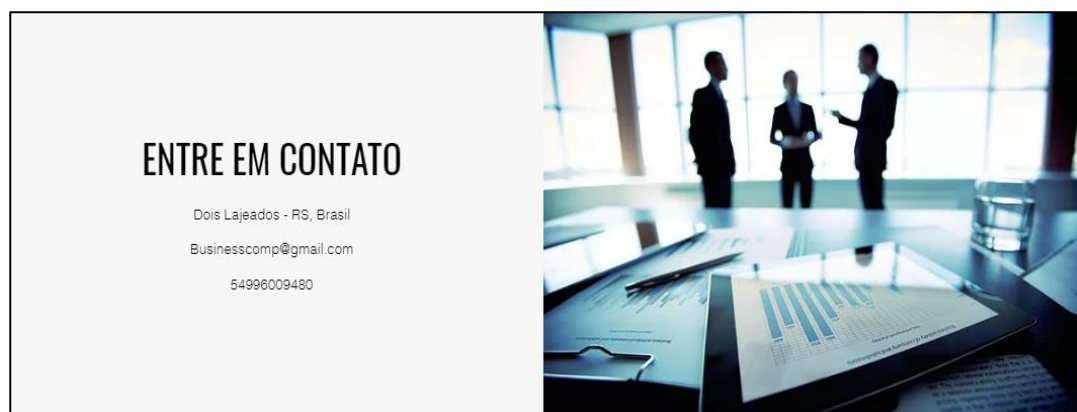
Figura 29: Área de produtos e serviços da empresa.



Fonte: Elaborada pelo Autor (2019).

A Figura 30 demonstra o espaço destinado ao cliente para contato com a empresa, nesta página será disponibilizado espaço para envio de mensagem, telefones para contato e endereço do estabelecimento para facilitar a clareza das informações aos interessados.

Figura 30: Espaço para contato.



Fonte: Elaborada pelo Autor (2019)

7.3.4 Praça / Distribuição

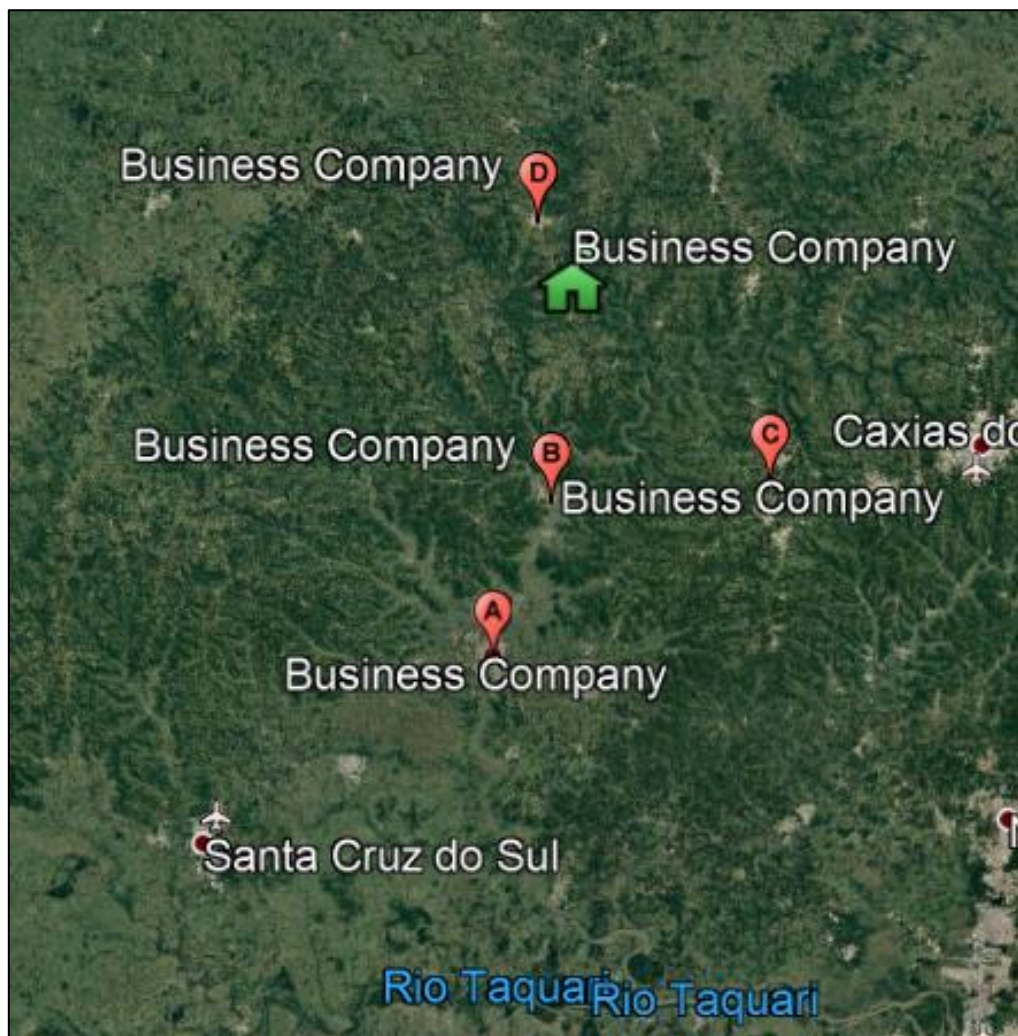
Segundo Pinho (2001), esta variável engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, com definição dos intermediários pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor, e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os pontos-de-venda.

Segundo Las Casas (2006) um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Caso contrário, o plano de *marketing* será deficiente, pois os consumidores estão acostumados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem.

Segundo o que foi citado, a área geográfica em que a *Business Company* irá atuar será entre as cidades de Casca/RS até Estrela/RS, vindo a estar mais presente nas

idades maiores e com uma escala maior em números de empresas, indústrias e prestadora de serviços, são elas: Guaporé, Encantado, Bento Gonçalves e Lajeado. As cidades de menor potencial dentro da área geográfica também serão alvo de prospecção de negócios, apenas com menor ênfase.

Figura 31: Mapa geográfico da área de atuação da *Business Company*.



Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Na figura 31, temos a imagem da área geográfica de atuação da empresa *Business Company*, no ponto A temos Lajeado, no ponto B, Encantado, no ponto C temos Bento Gonçalves e no ponto D temos Guaporé, com o ícone da casa, temos a cidade aonde estará localizada a empresa, situada em Dois Lajeados, podendo vir a atender

todas as empresas localizadas na região sul. Assim, a área de atuação contempla uma área com raio de atuação de até 70 km a partir da sede.

7.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Segundo Kotler e Armstrong (2003) *marketing* de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o *marketing* vem transferindo o foco das transações individuais para construção de relacionamentos que contêm valor e rede de oferta de valor. O *marketing* de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessária uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de *marketing*, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2003, p.478) a satisfação de clientes "é importante componente de fidelização, qualquer empresa verificará que é difícil conseguir a fidelidade do cliente sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele".

O *marketing* de relacionamento é criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros. (KOTLER E ARMSTRONG 2003, p. 474).

Marketing de relacionamento segundo Las Casas (2012) é o processo de identificar, estabelecer, manter e aprimorar o relacionamento com os clientes e reconhecer isto resulta em um foco na manutenção desses enfoques comerciais, de modo que os participantes alcancem os seus objetivos.

O bom relacionamento com cliente é importante para qualquer empresa ou segmento, mas para as empresas prestadoras de serviço a necessidade é ainda maior, pois as relações tendem a ser contínuas e os custos de mudanças para os clientes são altos (LAS CASAS, 2012).

A *Business Company* irá oferecer consultoria especializada nas áreas de vendas, *marketing*, liderança, gestão de pessoas e a área de gestão financeira de forma customizada ao nível de demanda de seus clientes; trazendo como diferencial, a parceria com outros consultores em áreas diversas de sua especialização (Exemplo: agronegócio) como forma de oferecer uma solução completa e manter um relacionamento comercial estreito junto aos clientes.

8 OPERAÇÃO

Neste capítulo serão abordadas as características pertinentes ao negócio proposto, bem como o investimento necessário, infraestrutura, equipamentos e todos os materiais necessários para a execução das atividades da empresa.

8.1 INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA

Uma infraestrutura é conjunto de elementos ou serviços considerados necessários para que uma organização possa funcionar ou para que uma atividade se desenvolva efetivamente. Podemos dizer que infraestrutura é o conjunto de atividades e estruturas da economia de um país que servem de base para o desenvolvimento de outras atividades.

Segundo os resultados da pesquisa de *marketing* da *Business Company* aproximadamente 93% das pessoas entrevistadas preferem um atendimento na sua empresa, com isso não sendo necessário um espaço físico para a sua instalação. O negócio proposto no trabalho ainda não possui suas atividades em andamento, mas será trabalhado na estrutura home *office*, será usado um cômodo da casa do proprietário da *Business Company*, podendo ser chamado de *home based*, ou seja, um empresário que tem a sede em sua residência.

O ambiente vai ter aproximadamente 5m² para o desenvolvimento das tarefas que não serão resolvidas na empresa junto com o cliente, contará com mesa, cadeira, poltrona, impressora, notebook.

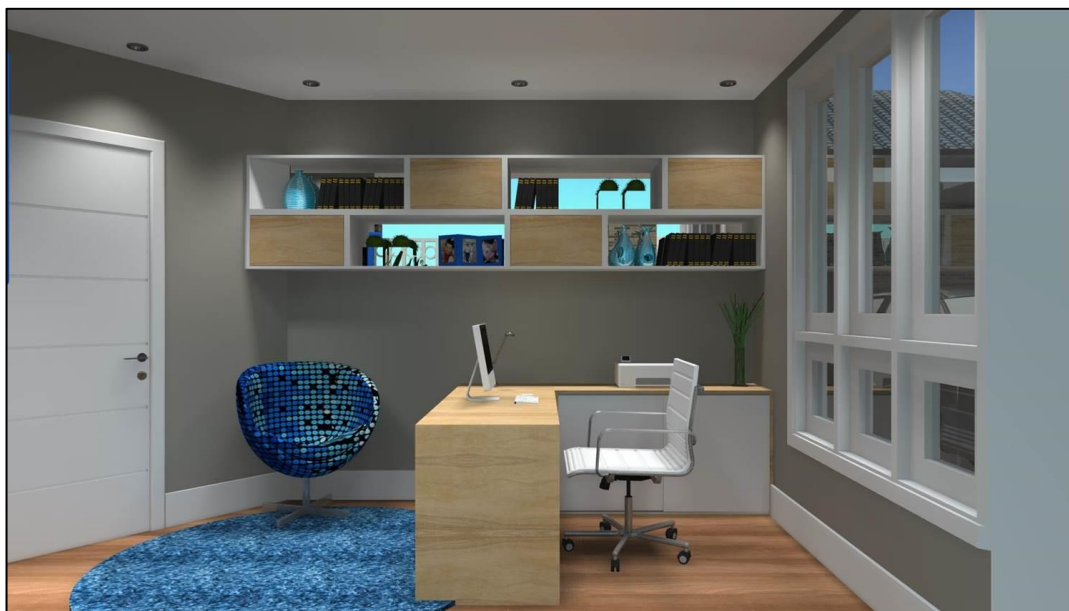
Quadro 2 - Itens que serão necessários para o desenvolvimento do *home -office da Business Company*.

Itens	Descrição	Quantidade	Preço
1	Lâmpadas em led	4	R\$ 35,60
2	Mesa em L	1	R\$ 269,00
3	Estante aérea	1	R\$ 499,00
4	Planta artificial bonsai	1	R\$ 14,90
5	Cadeira de escritório	1	R\$ 399,00
6	Lixeira Inox	1	R\$ 18,50
7	Poltrona Oval	1	R\$ 1.649,00
8	Tapete 2mx1,5m	1	R\$ 449,00
	TOTAL		R\$ 3.334,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A figura 32, retirada da internet demonstra como será a sala da *Business Company*.

Figura 32: *Home office da Business Company*.



Fonte: Retirada da internet pelo autor (2018).

8.2 MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS

Neste capítulo estão detalhados os equipamentos e itens necessários que a *Business Company* irá precisar para dar andamento ao escritório, considerando as necessidades que a mesma exige, conforme pode ser avaliado no Quadro 4.

Quadro 3 - Máquinas, equipamentos e ferramentas necessárias.

Itens	Descrição	Quantidade	Preço
1	Calculadora HP12C	1	R\$ 299,00
2	Fiat Uno 1.0 Ano 2014	1	R\$ 18.500,00
3	Notebook HP	1	R\$ 3.249,00
4	Impressora Multifuncional	1	R\$ 649,00
	TOTAL		R\$ 22.697,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

8.3 INSUMOS E MATERIAIS DE EXPEDIENTE

Na Quadro 5 estão detalhados os materiais de expedientes e itens necessários para a realização das atividades. Por se tratar de uma prestação de serviços, não são necessárias matérias-primas para a transformação do produto, apenas itens auxiliares.

Quadro 4 - Materiais de Expediente e insumos

Item	Descrição	Quantidade	Preço
1	Post-its	1	R\$10,90
2	Caneta	3	R\$4,50
3	Lapiseira 0.5	1	R\$ 3,99
4	Grafite 0.5	1	R\$ 1,49
5	Régua	1	R\$ 1,99
6	Grampeador	1	R\$ 12,98
7	Porta canetas	1	R\$ 9,90
8	Cartucho de tinta preta	1	R\$ 70,00
9	Cartucho de tinta colorida	1	R\$50,00
10	Caixa de clips	1	R\$ 7,99
11	Uniforme Social	1	R\$ 300,00
12	Pacotes de folha A4(C/500)	10	R\$ 199,90
13	Agenda	1	R\$9,90
14	Organizador de mesa	1	R\$18,00

15	Produtos de limpeza	1	R\$29,90
	TOTAL		R\$ 731,44

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

8.4 MANUTENÇÃO

Segundo Seleme (2013) manutenção diz respeito as medidas necessárias para a conservação de e o bom funcionamento de determinado produto.

Pelo fato de a empresa se tratar de uma prestadora de serviços não se faz necessário o uso de manutenções periódicas, optando por utilizar a manutenção corretiva a serem realizadas por empresas terceirizadas especializadas.

8.4.1 CORRETIVA

A manutenção corretiva se caracteriza pela ação de manutenção apenas no momento em que ocorre a quebra ou paralização do equipamento. Esse método de manutenção está associado a equipamentos em que a predição de pontos de manutenção se faz difícil ou onde a substituição de componentes de forma antecipada não traz benefícios. Também se observa o não comprometimento da segurança nesse caso (LIKER, 2013; OHNO, 1997).

A Manutenção corretiva caracteriza-se pela manutenção se fazer necessária apenas quando ocorre a quebra. A manutenção corretiva se faz presente em equipamentos em que a manutenção antecipada não é algo relevante (LIKER, 2013).

8.4.2 PREVENTIVA

Trata-se de atuação realizada de maneira a reduzir ou evitar a falha ou a queda no desempenho do equipamento, obedecendo a um plano de manutenção preventiva previamente elaborada, baseado em intervalos definidos de tempo, isso é, manutenção baseada no tempo.

Qualquer ativo físico solicitado para realizar uma determinada função estará sujeito a uma variedade de esforços. Estes esforços gerarão fadiga e isto causará a deterioração deste ativo físico reduzindo sua resistência à fadiga. Esta resistência reduzir-se-á até um ponto no qual o ativo físico pode não ter mais o desempenho desejado, em outras palavras, ele pode vir a falhar (MOUBRAY, 1997).

8.4.3 PREDITIVA

Essa manutenção também é conhecida como manutenção sob condição ou manutenção com base no estado do equipamento. É baseada na tentativa de definir o estado futuro de um equipamento ou sistema, por meio dos dados coletados ao longo do tempo por uma instrumentação específica, verificando e analisando a tendência de variáveis do equipamento. Esses dados coletados, por meio de medições em campo como temperatura, vibração, análise físico-química de óleos, ensaios por ultrassom, não permitem um diagnóstico preciso; portanto, trabalha-se no contexto de uma avaliação probabilística.

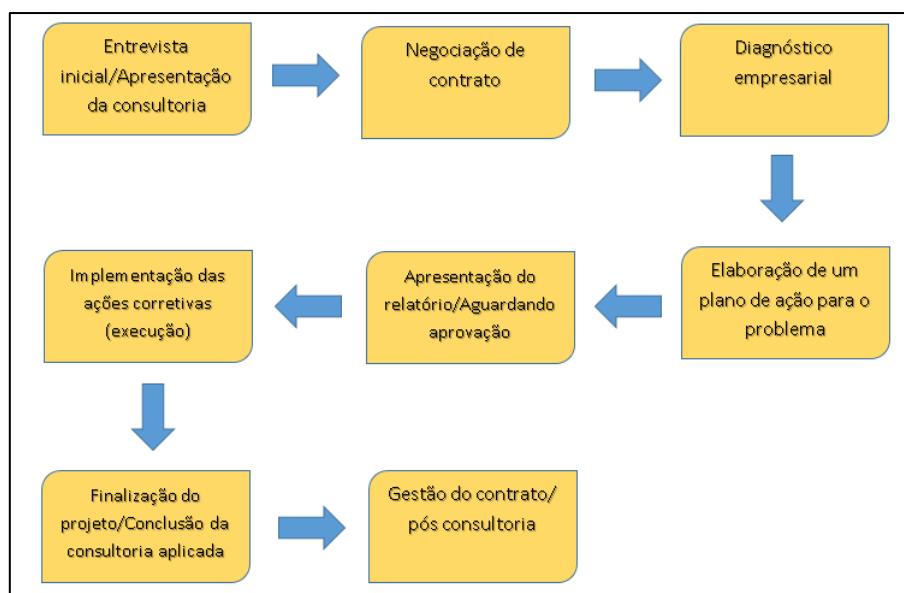
Esse tipo de manutenção caracteriza-se pela previsibilidade da deterioração do equipamento, prevenindo falhas por meio do monitoramento dos parâmetros principais, com o equipamento em funcionamento

8.5 PROCESSOS

Os processos da empresa de consultoria *Business Company* seguem uma linha a ser aplicada, mesmo contando com diversos tipos de consultoria, tipos de clientes ou ramo a ser atendido o processo a ser seguido basicamente sempre é o mesmo, podendo

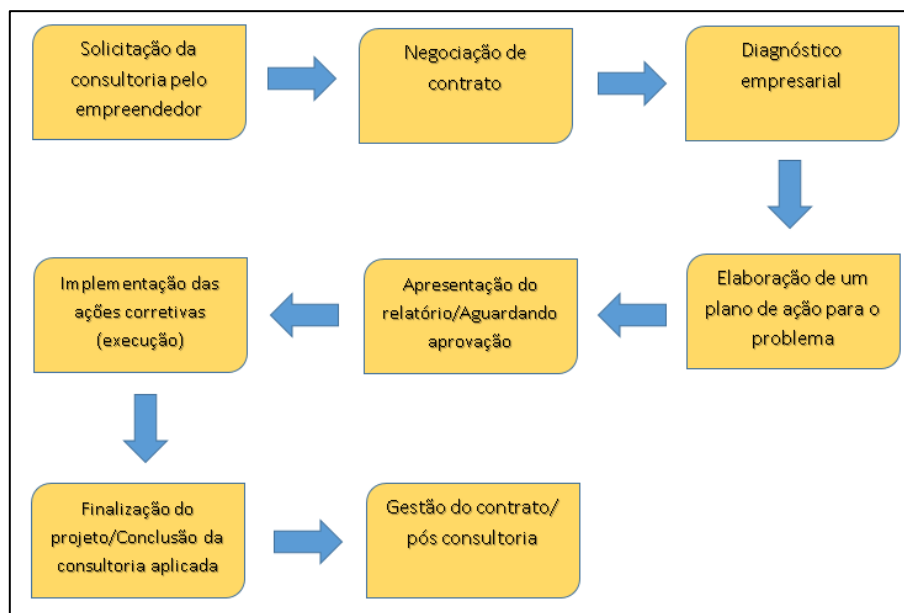
haver alguma mudança em questão de o serviço ser ofertado ou ser procurado pelo cliente. Na figura 33 tem-se as formas dos processos mais detalhados, desde a solicitação até a conclusão do serviço prestado.

Figura 33: Processos em que a *Business Company* entra em contato com o cliente.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 34: Processos em que o cliente entra em contato com a *Business Company*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A seguir são detalhados os processos da empresa em questão, conforme demonstrado nas figuras 33 e 34.

- a) Entrevista inicial/apresentação da consultoria ou solicitação da consultoria pelo empreendedor:** Nesta etapa, a empresa tem o primeiro contato com o cliente, apresentando seu portfólio de serviços, qualidades, experiências, resultados obtidos em seus trabalhos prévios. Em contrapartida, o cliente apresenta a organização em que o consultor irá prestar os serviços, apresentando pontos fortes, pontos fracos, e tudo o que possa ser relevante para a análise organizacional podendo ainda dizer do que ele espera da parceria proposta. Nesse momento a relação entre *Business Company* e a organização é estabelecida.
- b) Negociação de contrato:** Após a apresentação de ambas as partes serem feitas, o consultor faz a proposta da venda da consultoria, explicando todos os pontos que serão resolvidos e as fases que virão após cada momento da consultoria. (Vale ressaltar que o tempo de aplicação da consultoria só será possível ser colocado na mesa após o diagnóstico da empresa com a elaboração de um plano de ação, nessa etapa apenas será exposto quanto poderá vir a ser cobrado em média por hora).
- c) Diagnóstico empresarial:** A partir desse momento o consultor começa a se inserir na empresa de forma física, buscando levantar dados, analisando todos os processos organizacionais dos setores em que a consultoria será aplicada. O diagnóstico pode ser realizado por inúmeras ferramentas da administração, são algumas delas: Matriz SWOT, Matriz GUT, Diagrama de Pareto.
- d) Elaboração de um plano de ação:** Após analisar os processos organizacionais é hora de buscar soluções para cada problema em que a

empresa possa estar inserida. O plano de ação é aquele que especifica as ações a serem tomadas para a solução do determinado problema, que podem ser elaborados pela 5W2H ou o ciclo PDCA.

- e) **Apresentação do relatório:** Após analisar e determinar os problemas, e possíveis soluções a serem feitas na organização, apresenta-se o relatório de tudo o que foi elaborado até o momento pela empresa de consultoria, podendo ver se a gerência da organização aceita as mudanças que estarão prestes a ocorrer, se tem alguma dúvida a respeito do que será feito.

- f) **Implementação das ações corretivas:** início das ações que foram planejadas no plano de ação. Neste momento necessitamos do apoio do alto escalão da empresa para promover as mudanças na organização, juntamente com os gerentes e líderes.

- g) **Finalização do projeto/consultoria:** levantamento de dados, diagnosticar os problemas e implementar os planos de ações conclui o seu trabalho na organização. A intenção da *Business Company* é o momento em que o consultor finaliza a aplicação das ações corretivas e os resultados já começam a aparecer através de indicadores de desempenho, podendo ser comparado o antes e o depois.

- h) **Gestão de contrato/pós consultoria:** Nesta etapa que será aplicada juntamente com a finalização do projeto é realizada uma gestão de contrato com o acompanhamento das mudanças e os resultados das aplicações na organização como forma de garantir que os objetivos traçados na consultoria sejam alcançados.

8.6 Constituição da empresa e Regime tributário

A empresa será constituída como uma empresa limitada individual sob a denominação empresarial de *Business Company* Ltda., tendo um único sócio e adotará como regime tributário o Simples Nacional, sendo enquadrada no anexo V do simples nacional de 2019. Para fins de tributação, a empresa terá incidência de 15,5% sobre seu faturamento durante seus dois primeiros anos de atividade, passando a partir do terceiro ano de atividade para 18% sobre seu faturamento.

9 ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (2002), a administração dos recursos humanos tem o objetivo de servir aos negócios da organização e tem como características principais: o planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e o controle de técnicas capazes de promover o desempenho do pessoal junto à empresa.

A gestão de pessoas, ou administração de recurso humanos é uma associação de habilidades e métodos com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano das organizações. Podemos dizer que o seu objetivo principal é direcionar os colaboradores a direção e metas da empresa (CHIAVENATO, 2002).

Chiavenato ainda acrescenta que a administração dos recursos humanos de uma empresa pode definir a qualidade de vida que a organização quer proporcionar a seus colaboradores, e o tipo de pessoas que a empresa deseja cultivar ao longo de seus anos.

Quadro 5 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900/1950	1950/1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluída, e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multinacionais.
Cultura organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção. Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação do ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e a criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.

	Poucos desafios ambientais.		
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção sujeitos a regras e regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidade e que devem ser impulsionados.
Denominação	Relações industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Administração de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (2003).

Milkovich e Boudreau (2000) comentam que o papel dos recursos humanos dentro de uma organização tem uma importância tão grande quanto os demais processos diretos da empresa, pois eles entendem que este departamento engloba uma série de decisões integradas que formam a relação do trabalhador e a organização e que a sua qualidade influencia diretamente na capacidade da empresa e dos seus funcionários em atingir seus objetivos.

Para melhor explanação do tema, será abordado neste capítulo conceitos que descrevem os principais pontos que devem ser abordados em uma organização, como: a estrutura organizacional, o recrutamento e seleção e o sistema de remuneração.

9.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

“Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.” (OLIVEIRA 2004).

Vasconcelos (1989) entende estrutura como o resultado de um processo no qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas (desde os níveis mais baixos até a alta administração) e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos da organização.

A *Business Company* no primeiro momento entra no mercado com seu sócio fundador e proprietário da empresa, tudo o que for referente a empresa vem a ser resolvido por ele, desde gestão administrativa até aplicação das consultorias, não sendo necessário aplicar o organograma da estrutura organizacional, mas deixando em aberto para no futuro poder contar com sócios e expandir a empresa em mais localidades do Rio Grande do Sul e do Brasil.

9.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2000, p197).

Segundo (DUBRIN, 1998, p.151) “O recrutamento é o processo de atrair ao emprego candidatos com as características e habilidades adequadas para preencher as vagas abertas”.

Chiavenato (2009), diz que o processo de recrutamento consiste na pesquisa e intervenção sobre fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas para a seleção. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

Ainda segundo Chiavenato o Recrutamento pode ser interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos ou pode ser externo quando feito com candidatos vindo de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

Já sobre seleção, Chiavenato (2009) cita que é o processo subsequente ao recrutamento. O recrutamento e seleção devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção; a seleção é a atividade obstativa, de escolha, filtragem, e decisão, portanto

restritiva. Ele ainda acrescenta, que enquanto o recrutamento tem a tarefa de atrair candidatos através de técnicas de comunicação; a seleção tem a tarefa de escolher dentre os candidatos recrutados aqueles que tenham as maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago.

Gil (2012) comenta que existem diversos procedimentos para os processos de seleção, os quais visam identificar as características dos candidatos, que são: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos e testes psicológicos, entrevista presencial, dinâmica de grupo e pôr fim a avaliação do candidato.

A *Business Company* por contar somente com seu sócio proprietário de “funcionário” não precisara aplicar a fase de recrutamento e seleção, mas se vier a precisar no futuro irá terceirizar o recrutamento e seleção com um escritório ou uma empresa especializada.

9.3 TREINAMENTO

Para Marras (2011) treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Para Milkovitch e Boudreau (2010) treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (CHIAVENATO 1985, p.288).

Gil (2012), ainda contribui dizendo que no ambiente dinâmico das organizações nos dias atuais, é indispensável o desenvolvimento de ações voltadas a constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

A informação e o conhecimento, responsáveis pelo diferencial em uma empresa de consultoria, advêm da qualificação das pessoas envolvidas na prestação dos serviços. Nesse sentido, a *Business Company* buscará cursos de curto e médio prazo, palestras,

workshops voltados a técnicas de gestão e atualizações de mercado para aprimorar o conhecimento e a qualidade dos serviços prestados.

9.2 REMUNERAÇÃO

Para Chiavenato (1999), a remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou recompensas dadas aos funcionários decorrentes de seu emprego.

A recompensa financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. A recompensa financeira indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização. O salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo etc.). A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração (CHIAVENATO, 1999).

Existem três tipos de salário: o salário por unidade de tempo, o salário por resultado e o salário-tarefa. O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica à disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados). O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: o empregado está sujeito a uma jornada de trabalho, ao mesmo tempo em que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas (CHIAVENATO, 1999)

Milkovich (2006) conclui que os objetivos dos sistemas de remuneração são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados.

Afinal, para Rigaud (2009), pagar salários é obrigação de qualquer empresário que mantém em sua organização pessoal trabalhando, mas, remunerá-los de forma adequada é reconhecer os talentos individuais.

O Sócio proprietário terá um pró-labore de R\$ 1.300,00 e mais 10% do lucro líquido no final do mês em primeiro momento, levando em consideração a situação econômica da organização e seu interesse em direcionar as demais receitas para possíveis melhorias e demais investimentos no negócio proposto.

10 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Segundo Dornelas (2008), a parte financeira deverá refletir sobre todo o plano, incluindo ganhos, despesas gerais, com *marketing*, com pessoal, custos fixos e variáveis, além de projeções e indicadores, de forma que os objetivos e as metas descritas no plano, desenhem os dados financeiros por meio dos demonstrativos.

Os principais demonstrativos usualmente são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultado do exercício e fluxo de caixa, com projeção de no mínimo três anos. Sendo possível através destes, analisar a viabilidade e o retorno financeiro proporcional que, ainda segundo Dornelas (2008), estas análises utilizam os métodos da análise do ponto de equilíbrio, *payback*, taxa interna de retorno e valor presente líquido.

Segundo Chiavenato (2012) analisar o negócio do ponto de vista financeiro envolve os indicadores e as medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar o comportamento da organização diante de itens como lucratividade, retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio líquido e outros indicadores que a organização adote como relevantes para o seu negócio

Neste capítulo são abordadas as projeções financeiras do plano de negócio proposto, avaliando a viabilidade através de análises de investimentos, custos, receitas e resultados operacionais, a fim de auxiliar em uma futura tomada de decisão referente à implantação e estruturação do projeto mencionado no trabalho.

10.1 PLANO DE INVESTIMENTO

Segundo Hoji (2011), o termo investimento é classificado em duas maneiras: investimento financeiro e investimento operacional. Investimento financeiro refere-se aos investimentos de curto, médio e longo prazo no qual tem o intuito de buscar renda a partir do mercado das aplicações financeiras. Já o operacional tem por base aplicar dinheiro no próprio negócio gerando receita.

Segundo Chiavenato (2012) analisar o negócio do ponto de vista financeiro envolve os indicadores e as medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar o comportamento da organização diante de itens como lucratividade, retorno sobre

investimentos, valor agregado ao patrimônio líquido e outros indicadores que a organização adote como relevantes para o seu negócio.

Para Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999), investir significa “comprometer o capital atual para manter ou melhorar a situação econômica da empresa”. Holanda (1976, p. 259) diz que investimento é “qualquer aplicação de recursos de capital, com vistas a obter um fluxo de benefícios ao longo de um determinado período futuro”.

De um modo geral, os investimentos podem ser definidos como aplicações de recursos que visam produzir em certo tempo algum retorno capaz de compensar pela privação ao seu uso durante determinado período (HOJI, 2004).

10.1.1 Despesas pré-operacionais

Através da Secretaria da Receita Federal (1975) podemos dizer que as despesas pré-operacionais se referem as despesas geradas para iniciar o negócio legalmente. São as despesas necessárias à organização e implantação da empresa ou "pré-industriais" as despesas necessárias à ampliação de empreendimentos industriais da empresa, inclusive as de cunho administrativo, pagas ou incorridas até o início de suas operações ou plena utilização de suas instalações (Parecer Normativo CST nº 72/1975).

Quadro 6 - Despesas pré-operacionais

Itens	Descrição	Preço
1	Registro na Junta Comercial	R\$ 176,00
2	Solicitação do CNPJ	Isento de custo
3	Projeto do PPCI	R\$ 400,00
4	Serviços do Contador (Registro da Empresa)	R\$ 500,00
5	Alvará	R\$ 230,00
6	Cartões de Visita (1.000 un.)	R\$ 150,00
	TOTAL	R\$ 1.456,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019), com base em informações obtidas em: Escritório Contábil Ziglioli, Prefeitura municipal de Dois Lajeados, gráfica Gsul.

Considerando os conceitos abordados, no Quadro 7 são descritas todas as despesas pré-operacionais necessárias para a abertura e implantação do empreendimento.

10.1.2 Investimentos fixos

Investimentos fixos, para Dolabela (1999), são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios que constituem o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro; o investimento fixo corresponde às despesas iniciais com todos os bens necessários para que a empresa funcione, como máquinas e equipamentos entre outros.

Quadro 7 - Detalha-se os investimentos fixos da empresa.

Item	Descrição	Quantidade	Preço
1	Mesa em L	1	R\$ 269,00
2	Estante aérea	1	R\$ 499,00
3	Planta artificial Bonsai	1	R\$ 14,90
4	Cadeira de escritório	1	R\$ 399,00
5	Lixeira Inox	1	R\$ 18,50
6	Poltrona Oval	1	R\$ 1.649,00
7	Tapete 2mx1,5m	1	R\$ 449,00
8	Calculadora HP12C	1	R\$ 299,00
9	Notebook HP	1	R\$ 3.249,00
10	Impressora Multifuncional	1	R\$ 649,00
11	Fiat Uno 1.0 ano 2014	1	R\$ 18.500,00
12	Uniforme Social	1	R\$ 300,00
	TOTAL		R\$ 26.295,40

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), com base nas informações obtidas em: Lojas Ponto Frio, Gran-net informática, Lojas Benoit, E-Green, Lojas Americanas, Lojas Extra, Buscapé.

A partir dos dados observados no Quadro 8, o investimento em ativos fixos, necessários para a operacionalização da empresa, totalizam R\$ 26.295,40 e têm sua fonte de financiamento descrita a seguir.

10.2 FONTES DE FINANCIAMENTO

Segundo Hoji (2012) as fontes de financiamento são indispensáveis para o início e a organização de um negócio, elas são oriundas de fontes próprias, de terceiros ou mistas.

Ainda segundo Hoji (2012) existem diferenças substanciais entre as modalidades de empréstimos e financiamento disponíveis para pessoas jurídicas e pessoas físicas. As empresas (pessoas jurídicas) podem captar recursos no mercado de capitais, por meio de emissão de ações para o aumento de capital social, emissão de debêntures, de notas, promissórias, de eurobônus, arrendamento mercantil, securitização de recebíveis por meio de FIDIC – Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios e etc. Abaixo tem-se as principais modalidades de empréstimos disponíveis no mercado financeiro brasileiro:

- a) Empréstimos de capital de giro;
- b) Desconto de duplicatas;
- c) Conta garantia;
- d) Financiamentos no BNDES;
- e) ACC e ACE;
- f) Financiamento de importação.

Somente para referência, no mês de agosto de 2010, os custos de empréstimos bancários para capital de giro situavam-se em torno de 45% ao ano e o custo de *factoring*, em torno de 70% ao ano (HOJI, 2012).

Devido à diretriz mencionada acima, o plano de investimento será efetivado de acordo com as demandas projetadas a partir da pesquisa de *marketing* descrita no Capítulo 4. O valor necessário será disponibilizado pelo proprietário para a aquisição de equipamentos indispensáveis e para o fluxo de caixa. Demais investimentos futuros serão avaliados e efetuados de acordo com a evolução financeira e necessidades de mercado, não sendo necessária a busca de recursos de terceiros.

10.3 PROJEÇÕES ECONÔMICAS

Segundo o site Sputnik Brasil (2019) o documento divulgado no ano de 2018, aponta que o ritmo de aumento da atividade econômica deve estacionar em 1,3% de crescimento do PIB após 2021 e permanecer assim durante a década inteira. Segundo o estudo, a razão seria a manutenção do rombo nas contas públicas, que colocaria um

risco permanente ao crescimento do país. Com o conseqüente aumento da austeridade econômica, o déficit fiscal só seria solucionado em 2025. O plano da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2020-2031) é orientado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e tem, a partir de 2018, um plano de metas de 12 anos.

O mesmo site ainda nos acrescenta que esse tipo de prognóstico marca uma mudança no tipo de planejamento, que sai de um padrão de curto prazo e passa a operar no médio e longo prazo, ao lado de um projeto que tramita no Congresso para manter esse planejamento mais longínquo. O documento é baseado nos números apresentados na Lei de Diretrizes Orçamentárias de 2019, a LDO 2019, que aponta crescimento do PIB de 3,0% em 2019, 2,4% em 2020, e 2,3% em 2021. Apesar dos números apontados na LDO 2019, com base em números de março, o boletim FOCUS do Banco Central, aponta um cenário mais pessimista.

Para 2019 as previsões do Banco Central já não convergem com a prévia proposta na LDO 2019 para o PIB. Enquanto a lei apresenta previsão de 3% de crescimento, os especialistas ouvidos pelo Banco Central não acreditam que o crescimento passe de 1,30% ao final do ano de 2019. Essa foi a quarta vez em que o boletim apresentou variação negativa da previsão de crescimento do PIB para o ano. (SPUTNIK BRASIL, 2019).

A taxa de desemprego no Brasil caiu para 12,5% no segundo trimestre de 2019. O indicador apresentou redução em relação ao primeiro trimestre de 2019, que foi de 12,7%, de acordo com os dados divulgados em 31 de maio de 2019 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019).

A expansão do setor agropecuário e da indústria extrativista contribuíram com o crescimento de 16,6% das exportações brasileiras em outubro de 2018 na comparação com o mesmo mês do ano de 2017.

Segundo a Fundação Getúlio Vargas - FGV (2019), as exportações agropecuárias cresceram 35,8% no período, com aumento de 17,2% nas vendas da soja e de 15,1% nas carnes. Já a indústria extrativa registrou crescimento de 32,9% em outubro.

Ainda de acordo com a FGV, a guerra comercial entre Estados Unidos e China e o aumento no preço de algumas mercadorias influenciaram no crescimento. O saldo

comercial do Brasil com a China, por exemplo, passou de US\$ 19 bilhões para US\$ 23 bilhões.

Em um estudo publicado no dia 25/03/2019 pela FGV indica que a economia brasileira poderá ter a pior década em, pelo menos, 120 anos. Entre 2011 e 2018, a economia brasileira cresceu, em média, 0,6% ao ano, de acordo com o estudo, que considerou dados divulgados pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Na década de 1980, a economia cresceu, em média, 1,6% ao ano. Para a década atual não ser a pior em termos de crescimento econômico, 2019 e 2020 deve ter crescimento somado de, pelo menos, 5,7%, "o que parece bastante improvável", diz o estudo. "Então podemos concluir que os anos 2011-20 foram mais 'perdidos' do que a chamada 'década perdida' dos anos 1980", afirmou a FGV.

Conforme a FGV, o desempenho da economia brasileira nesta década foi pior nos últimos quatro anos (de 2015 a 2018), período em que estiveram na Presidência da República Dilma Rousseff (PT) e Michel Temer (MDB). Segundo o estudo, o PIB médio nesse período foi de -1,2% ao ano. Só nos anos de 2015 e 2016 o PIB brasileiro recuou 3,5% e 3,3%, respectivamente. A única vez em que o país havia apresentado dois anos seguidos de taxa real de PIB negativo foi em 1930 e 1931, logo após a grande crise de 1929.

Ainda assim, o desempenho médio da economia foi de -2,7% ao ano (-2,1% em 1930 e -3,3% em 1931), resultado melhor do que o registrado entre 2015 e 2016 (-3,4% ao ano, em média). "O biênio 2015-2016 foi o pior da história brasileira", diz o estudo.

Tanto em 2017 como em 2018, a economia brasileira teve crescimento de 1,1%, considerado modesto pela FGV. "Além de uma recessão bem forte, a recuperação da economia tem sido bastante lenta e gradual."

A partir dos dados sobre o cenário econômico Brasileiro é possível identificar uma fraca retomada da economia, com projeções de crescimento baixo para o ano de 2019. Esse desempenho fraco importa na necessidade de planejar com maior cautela os passos gerenciais e estratégicos das empresas, se convertendo em um cenário positivo para o desempenho do trabalho de consultoria. Nesse sentido, embora as projeções econômicas sejam pessimistas, a demanda por serviços deve existir e estar focada na gestão de custos e busca de soluções estruturais e comerciais.

10.4 PREVISÃO DE VENDAS

Para Chiavenato (2004), a previsão de vendas representa a quantidade de produtos ou serviços que a empresa tem capacidade de ofertar para o mercado em um determinado período, seguindo uma estimativa ou expectativas de vendas. Dornelas (2014) cita que projeção de vendas deve ter como base a análise de mercado, capacidade produtiva e a estratégia de *marketing* da empresa, desta forma a projeção será a mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer.

Segundo Kotler (2000) a previsão de vendas da empresa é o nível esperado de vendas da empresa com base em um planejamento de *marketing* selecionado e em um ambiente de *marketing* hipotético. Castro e Neves (2008) salientam: Em vendas, a previsão de demanda é fundamental para quase todas as decisões. A definição de territórios, a avaliação dos vendedores, o estabelecimento de quotas, a escolha de representantes ou vendedores contratados, entre diversas outras decisões, têm na previsão de vendas uma informação fundamental a ser considerada.

A partir dos dados obtidos na pesquisa apresentada no capítulo 4, em seu item 5.5.2, tabelas 4 e 6, é possível atribuir um total de 115 horas por mês a um valor médio de R\$ 120,00 a hora. Isso possibilita atribuir um faturamento mensal aproximado de R\$ 13.800,00 para o primeiro ano.

As projeções para os anos seguintes sofrem um ajuste na ordem de 6% do primeiro para o segundo ano, 5% do segundo para o terceiro ano, 4,5% do terceiro para o quarto ano e 3% do quarto para o quinto ano; assim, observa-se um faturamento projetado total de R\$ 165.600,00 no primeiro ano, R\$ 175.536,00 no segundo ano, R\$ 184.312,80 no terceiro ano, R\$ 192.606,88 no quarto ano e R\$ 198.385,08 no quinto ano.

10.5 CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS E FIXOS

Segundo o Portal da Contabilidade (2019), custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de venda, como exemplo a matéria-prima, energia aplicada na produção, encargos de pessoal da produção direta, entre outros; já despesas são valores gastos com bens ou serviços relativos à manutenção das atividades da empresa, como exemplo os materiais de escritório e salários do pessoal da administração. De forma sucinta, os custos têm a capacidade de serem atribuídos ao produto final, já as despesas são de difícil vinculação aos produtos obtidos.

Os custos ainda podem ser classificados como variáveis e fixos, assim explica Dolabela (1999) que os custos variáveis são os valores monetários pagos para obter e utilizar recursos, aplicados na fabricação dos produtos e variam de acordo com a quantidade produzida; e os custos fixos são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio.

Quadro 8 - Pode se observar as despesas e os custos fixos e variáveis do empreendimento.

Item	Descrição	Custo/Despesa	Fixo/Variavel
1	Energia Eletrica	Custo	Fixo
2	Combústivel	Custo	Fixo
3	Depreciação	Custo	Fixo
4	Honorários do contador	Despesa	Fixo
5	Material de Higiene e Limpeza	Despesa	Fixo
6	Material de Expediente	Despesa	Fixo
7	Pró-labore	Custo	Fixo
8	Internet	Custo	Fixo
9	Tarifa Bancária	Despesa	Fixo

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

O Quadro 9 apresenta um resumo dos custos e despesas existentes no negócio e o seu comportamento em relação a atividade da empresa, sendo fixos ou variáveis.

10.6 FINANCIAMENTO DO NEGÓCIO

Os recursos necessários à implantação e implementação de um negócio poderão ter suas origens em fontes de financiamento próprias, quando sustentados pelos sócios e investidores, ou por fontes terceiras, quando oriundos de bancos ou instituições alheias ao negócio que têm como objetivo prover capital para investimento ou giro (GITMAN, 2010).

O negócio proposto tem o seu investimento inicial orçado em R\$ 30.000,00, sendo este valor suportado integralmente com recursos próprios, não se fazendo necessárias fontes de financiamento externas.

10.7 FLUXO DE CAIXA

Segundo Ribeiro (2010) “a demonstração do fluxo de caixa é um relatório contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em determinado período e que provocaram modificações no saldo da conta caixa”. (RIBEIRO, 2010, p.362).

Ele ainda complementa que na estrutura do fluxo de caixa se determina os créditos que são as entradas e os débitos que são as saídas de dinheiro, contabilizando o saldo do período em questão.

Marion (2009) cita que a demonstração dos fluxos de caixa é um dos principais relatórios contábeis e gerenciais, e que após a modificação da Lei nº6.404/76 pela Lei nº 11.638/07 tornou-se obrigatória para as companhias abertas e de grande porte.

Os fluxos de caixa para o negócio proposto foram elaborados a partir da projeção da empresa de prestação de serviços durante cinco anos, com o intuito de apurar e projetar o saldo disponível para que exista sempre capital de giro, para aplicação ou eventuais gastos com o decorrer dos anos. Os valores acumulados para o fluxo de caixa da empresa *Business Company* são de R\$ 94.753,34 para o primeiro ano, R\$ 193.987,41 para o segundo, R\$ 298.233,70 para o terceiro, R\$ 406.601,52 para o quarto e R\$ 516.932,38 para o quinto ano. O detalhamento dos valores que compõe as projeções dos fluxos de caixa está disponível nos Apêndices D, E e F.

10.8 BALANÇO PATRIMONIAL

Para Chiavenato (2004), balanço patrimonial é uma demonstração financeira que reflete com clareza a situação do patrimônio da empresa em um determinado momento e complementa que é montado no final de cada exercício e constitui a representação sintética dos elementos.

Marion (2009, p.56) cita “O balanço patrimonial é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Através de pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou qualquer data prefixada”.

Tabela 6 - Balanço Patrimonial Inicial

ATIVO CIRCULANTE	R\$	3.969,00	PASSIVO CIRCULANTE	R\$	-
Caixa / Bancos	R\$	3.237,56	Fornecedores	R\$	-
Contas a receber	R\$	-	Custos fixos a pagar	R\$	-
Estoques	R\$	731,44	Impostos a pagar	R\$	-
Aplicações financeiras	R\$	-	Empréstimos Bancários	R\$	-
Outros	R\$	-	Outras contas a pagar	R\$	-
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	26.031,00	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$	30.000,00
Imobilizado	R\$	26.031,00			
Imóveis	R\$	-	Financiamentos	R\$	-
Veículos	R\$	18.500,00	Leasings	R\$	-
Máquinas e Equipamentos	R\$	-	Outros	R\$	-
Móveis e Utensílios	R\$	3.334,00	Patrimônio Líquido	R\$	30.000,00
Computadores e Periféricos	R\$	4.197,00	Capital social	R\$	30.000,00
Matrizes	R\$	-	Lucros acumulados	R\$	-
TOTAL DO ATIVO	R\$	30.000,00	TOTAL DO PASSIVO	R\$	30.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Balanço Patrimonial Inicial se constitui em um instrumento útil que permite visualizar a quantidade de recursos necessário, sua origem e aplicações, para a abertura e início das atividades de um novo negócio (DOLABELLA, 2006). Para fins de sustentação financeira e estrutural do negócio proposto o balanço inicial conta com o investimento de R\$ 30.000,00 com fontes de recursos próprios, sendo este valor direcionado para a aquisição de ativos no valor de R\$ 26.031,00 e o valor de R\$ 3.969,00 se constituindo em capital de giro e estoques.

10.9 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Conforme Marion (2009) cita, o DRE – Demonstração dos resultados do exercício é um resumo das atividades da empresa de um determinado período:

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses. É apresentada de forma vertical, onde as receitas subtraem-se as despesas, em seguida indica-se o resultado (lucro ou prejuízo)”. (MARION, 2009, p.98).

Ribeiro (2010) acrescenta que a demonstração dos resultados, segundo a Lei nº 6.404/1976, artigo 187 deve discriminar os seguintes:

- I. A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II. A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III. As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- IV. O lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- V. O resultado dos exercícios antes do imposto sobre a renda e a provisão para imposto.

Já de acordo com Hoji (2012, p.20) “a Demonstração de Resultado do Exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas”, ou seja, ela demonstra se a empresa obteve lucro ou prejuízo em um determinado período.

Segundo Quintana (2009) o princípio da competência deve ser observado ao elaborar o DRE, confrontando as receitas com os custos e despesas correspondentes, procurando obter em determinado período, o resultado da empresa.

No DRE podem ser visualizadas informações relativas, por exemplo, às deduções da receita bruta, o custo dos produtos vendidos ou serviços prestados, as

provisões para imposto de renda e contribuição social, as participações e contribuições. Sendo todas essas informações de grande valia para a tomada de decisões financeiras.

No Quadro 10 temos o DRE da empresa *Business Company*, aonde podemos ver todos os indicadores financeiros, chegando até o resultado final da operação, faturamento anual.

Quadro 9 – DRE Resumido para cinco anos

DESCRIÇÃO	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3	Total Ano 4	Total Ano 5
Receita Operacional Bruta	R\$ 165.600,00	R\$ 175.536,00	R\$ 184.312,80	R\$ 192.606,88	R\$ 198.385,08
(-) Impostos	R\$ 25.668,00	R\$ 27.208,08	R\$ 28.676,30	R\$ 30.169,24	R\$ 31.209,31
Receita Operacional Líquida (=)	R\$ 139.932,00	R\$ 148.327,92	R\$ 155.636,50	R\$ 162.437,64	R\$ 167.175,77
Custo dos Produtos Vendidos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mercadorias Para Revenda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Bruto (=)	R\$ 139.932,00	R\$ 148.327,92	R\$ 155.636,50	R\$ 162.437,64	R\$ 167.175,77
Despesas Operacionais	R\$ 11.361,67	R\$ 11.604,98	R\$ 11.889,65	R\$ 12.253,25	R\$ 12.671,71
(-) Água	R\$ 144,00	R\$ 149,76	R\$ 156,50	R\$ 165,11	R\$ 175,01
(-) Depreciação	R\$ 5.278,87	R\$ 5.278,87	R\$ 5.278,87	R\$ 5.278,87	R\$ 5.278,87
(-) Energia Elétrica	R\$ 1.080,00	R\$ 1.123,20	R\$ 1.173,74	R\$ 1.238,30	R\$ 1.312,60
(-) Honorários Contador	R\$ 3.120,00	R\$ 3.244,80	R\$ 3.390,82	R\$ 3.577,31	R\$ 3.791,95
(-) Internet	R\$ 840,00	R\$ 873,60	R\$ 912,91	R\$ 963,12	R\$ 1.020,91
(-) Telefone	R\$ 540,00	R\$ 561,60	R\$ 586,87	R\$ 619,15	R\$ 656,30
(-) Material de higiene e limpeza	R\$ 358,80	R\$ 373,15	R\$ 389,94	R\$ 411,39	R\$ 436,07
Despesas Administrativas	R\$ 2.051,54	R\$ 2.133,60	R\$ 2.229,61	R\$ 2.352,24	R\$ 2.493,38
(-) Material de Expediente	R\$ 1.091,54	R\$ 1.135,20	R\$ 1.186,29	R\$ 1.251,53	R\$ 1.326,62
(-) Tarifa Telefone	R\$ 960,00	R\$ 998,40	R\$ 1.043,33	R\$ 1.100,71	R\$ 1.166,75
Despesas com vendas	R\$ 10.800,00	R\$ 11.232,00	R\$ 11.737,44	R\$ 12.383,00	R\$ 13.125,98
(-) Combustível	R\$ 10.800,00	R\$ 11.232,00	R\$ 11.737,44	R\$ 12.383,00	R\$ 13.125,98
Despesas financeiras	R\$ 900,00	R\$ 936,00	R\$ 978,12	R\$ 1.031,92	R\$ 1.093,83
(-) Tarifa Bancária	R\$ 900,00	R\$ 936,00	R\$ 978,12	R\$ 1.031,92	R\$ 1.093,83
Lucro Operacional (=)	R\$ 114.818,79	R\$ 122.421,34	R\$ 128.801,67	R\$ 134.417,23	R\$ 137.790,87
(-) Pró Labore	R\$ 27.081,88	R\$ 28.466,13	R\$ 29.834,25	R\$ 31.328,28	R\$ 32.738,88
Resultado Operacional	R\$ 87.736,91	R\$ 93.955,21	R\$ 98.967,42	R\$ 103.088,96	R\$ 105.051,99

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

A partir do DRE projetado é possível observar a demonstração de Resultado Operacional Positivo para todos os anos em análise, o que sustenta uma indicação positiva sobre a viabilidade econômica financeira do projeto. Os valores apresentados no DRE devem ser, ainda, cruzados com o Investimento Inicial e Geração de Caixa para que seja possível a identificação e interpretação dos índices econômico financeiros complementares do projeto em análise; permitindo, assim, uma análise global do negócio proposto. Os DREs projetados dos cinco anos de análise podem ser observados no apêndice A.

10.10 ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Para Marion (2012) os índices econômico-financeiros são obtidos a partir de demonstrações financeiras com o objetivo de definir parâmetros que mostrem o desempenho da empresa, o que auxilia o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de cartas relações ou percentuais são mais relevantes e significativas que a observação de montantes, por si só.

Matarazzo (2010) nos mostra que o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas os necessários para que se possa ter uma boa análise de acordo com a necessidade do analista, ainda argumenta, que quanto mais índices, maiores os níveis de informação necessária para a conclusão desses. Sendo assim, no trabalho apresentado, serão avaliados índices financeiros, com o objetivo de verificar estrutura e liquidez e na sequência os índices de situação econômica para ter uma visão da rentabilidade. Os índices avaliados são ele: Índices de Retorno Sobre as Vendas - RSV, Retorno Sobre o Investimento – RSI, Retorno Sobre o Patrimônio Líquido – RSPL, Valor Presente Líquido – VPL, Taxa Interna de Retorno – TIR, Período de Retorno do Investimento – *Payback*, Ponto de Equilíbrio – PE e Taxa Mínima de Atratividade – TMA.

10.10.1 Taxa mínima de atratividade – TMA

Hirschfeld (2000), quando investimos em empreendimento ou em uma aplicação financeira, isso acontece pelo desejo de receber, em devolução uma quantia de dinheiro em relação ao valor investido. Esse valor que se deseja receber transformado em porcentagem é chamado de (TMA) taxa mínima atrativa.

A Taxa Mínima de Atratividade representa a taxa mínima esperada em um investimento. Diante disto, a taxa mínima de atratividade é a rentabilidade mínima exigida do investimento realizado pelo investidor, tomando por base uma taxa livre de risco, acrescida de um prêmio de risco, sendo uma atribuição de medida de sensibilidade e não possuindo uma fórmula matemática determinada (GITMAN, 2010).

O negócio proposto está analisado considerando uma TMA de 19,50%, obtida a partir do triplo da taxa SELIC – Taxa Básica de Juros atual vigente que está determinada pelo Banco Central Brasileiro em 6,50% a.a.

10.10.2 Retorno sobre as vendas – RSV

Silva (2011) cita que o índice de retorno sobre as vendas, é a comparação do lucro líquido em relação das vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucro que a empresa está obtendo em relação ao seu faturamento, também conhecido como índice de margem líquida.

A interpretação deste índice é que quanto maior a taxa, maior serão os lucros para a organização. A seguir o retorno sobre as vendas da empresa em questão do primeiro ano de atividades:

$$\text{RSV} = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Operacional Bruta}$$

$$\text{RSV} = \text{R\$87.736,91} / \text{R\$165.600,00}$$

$$\text{RSV} = 52,98\%$$

O índice mostra *Business Company* tem um retorno sobre as vendas de 52,98% no primeiro exercício, ou seja, para cada R\$100,00 ganhos em serviços prestados, sobra para a empresa R\$52,98. O índice ora apresentado corresponde a análise do primeiro ano, o Apêndice G apresenta os demais anos de projeção.

10.10.3 Retorno sobre o investimento - RSI

Para Gitman (2010) o retorno sobre investimentos mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. Quanto mais elevado o retorno sobre o ativo de uma empresa, melhor.

Já Chiavenato define como “É um índice de rendimento que mede a remuneração obtida pelo investimento dos acionistas” (CHIAVENATO, 2014, p. 107).

A seguir é apresentado o índice utilizado para esse cálculo dentro da realidade da empresa:

$$\text{RSI} = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$$

$$\text{RSPL} = \text{R}\$87.736,91 / \text{R}\$30.000,00$$

$$\text{RSPL} = 292,46\%$$

O índice apresenta que para o negócio em questão, no primeiro ano de exercício o empreendimento irá gerar 292,46% de retorno sobre o ativo, que representa R\$292,46 para cada R\$100,00. O índice ora apresentado corresponde a análise do primeiro ano, o Apêndice G apresenta os demais anos de projeção.

10.10.4 Retorno sobre o patrimônio líquido – RSPL

Conforme Gitman (2010) o retorno sobre o patrimônio líquido é a razão entre o lucro líquido e o patrimônio líquido, este índice mede a rentabilidade sobre o capital e quanto maior for o valor do índice mais atrativo é o investimento.

Neste contexto, segue o cálculo de rentabilidade do patrimônio líquido para o primeiro exercício da empresa em questão:

$$\text{RSPL} = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$$

$$\text{RSPL} = \text{R}\$87.736,91 / \text{R}\$30.000,00$$

$$\text{RSPL} = 292,46\%$$

O empreendimento apresenta um retorno do patrimônio de 292,46%, o mesmo que o retorno do ativo, visto que o patrimônio líquido está dividido em imobilizado e disponível em caixas e bancos, por isso da similaridade de valores. O índice ora apresentado corresponde a análise do primeiro ano, o Apêndice G apresenta os demais anos de projeção.

10.10.5 Valor presente líquido – VPL

De acordo com Hoji (2012) o Valor presente líquido consiste em determinar o valor no instante inicial, descontando o fluxo de caixa líquido de cada período futuro gerado durante a vida útil do investimento, com a taxa mínima de atratividade, adicionado o somatório dos valores descontados ao fluxo de caixa líquido do instante inicial. É importantíssimo lembrarmos que o investimento será economicamente atraente se o valor presente líquido (VPL) for positivo.

Segundo Weston e Brigham (2000), o Valor Presente Líquido (VPL) é um método de avaliação das propostas de investimentos de capital em que se encontra o valor presente nos fluxos de caixa futuros líquidos, descontados ao custo de capital da empresa ou à taxa de retorno exigida. Para a implementação do VLP, procede-se da seguinte forma:

- 1) Encontre o valor presente de cada fluxo de caixa, incluindo-se entradas e saídas, descontadas ao custo capital do projeto.
- 2) Some esses fluxos de caixa descontados; essa soma é definida como o VPL do projeto.

Se o VPL for positivo, o projeto deve ser aceito, se o VPL for negativo, o projeto deve ser rejeitado.

Figura 35 - Cálculo VPL

TMA = 19,50%		
ANO	INVESTIMENTO	FLUXO DE CAIXA DESCONTADO
0	R\$ 30.000,00	
1		R\$ 79.291,50
2		R\$ 135.843,15
3		R\$ 174.764,41
4		R\$ 199.387,25
5		R\$ 212.126,15
		VPL = R\$ 771.412,46

Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

O valor informa que o investimento no seu quinto ano apresentará o VPL em R\$ 771.412,46, cobrindo o valor do investimento inicial de R\$30.000,00 e agregando valor ao negócio proposto.

10.10.6 Taxa interna de retorno – TIR

Segundo Weston e Brigham (2000), a Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que leva o valor presente das entradas de caixa de um projeto a se igualar ao valor presente das saídas de caixa.

Hoji (2012) define TIR como a Taxa Interna de Retorno, taxa de juros que anula o VPL. Este método assume implicitamente que os fluxos de caixa líquido periódicos são reinvestidos à própria TIR calculada para todo o investimento. E acrescenta que o investimento será economicamente atraente, se o valor encontrado na TIR foi maior que a TMA. Com isso, através da tabela 35, observa-se a taxa interna de retorno encontrada.

Figura 36 - Cálculo da TIR

TMA = 19,50%		
	0 R\$	(30.000,00)
Ano 1	R\$	94.753,34
Ano 2	R\$	193.987,41
Ano 3	R\$	298.233,70
Ano 4	R\$	406.601,52
Ano 5	R\$	516.932,38
TIR		399,03%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A TIR de 399,03% torna o projeto viável, visto que a taxa encontrada é maior que a TMA estipulada em 19,50%.

10.10.7 Período de retorno do investimento – *Payback* Descontado

De acordo com Dolabella (2002) o período de *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio. Os períodos de *payback* são geralmente usados como critérios para a avaliação de investimentos propostos, indicando o tempo exato necessário para a empresa recuperar o seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa.

Segundo Braga (1998), *payback* trata-se de um método que mensura o tempo necessário para que sejam recuperados os recursos investidos em um projeto. *Payback*, que em português significa retorno, é uma técnica de análise de investimento bastante utilizada. A definição técnica para *payback* é que ele calcula o tempo entre o investimento/empréstimo inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento/empréstimo.

Hoji (2012) cita *payback* descontado como o período em que o valor do investimento é recuperado, ou seja, é o prazo em que os valores dos benefícios líquidos de caixa se igualam ao valor do investimento inicial.

Para encontrar o período de recuperação do investimento considera-se o cálculo do *payback* descontado, conforme exposto abaixo:

Figura 37 - *Payback* descontado

TMA = 19,50%			
ANO	INVESTIMENTO	FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	Payback Descontado
0	R\$ 30.000,00		
1		R\$ 79.291,50	R\$ 49.291,50
2		R\$ 135.843,15	R\$ 185.134,65
3		R\$ 174.764,41	R\$ 359.899,06
4		R\$ 199.387,25	R\$ 559.286,31
5		R\$ 212.126,15	3 meses e 14 dias
		VPL = R\$ 771.412,46	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com o índice do *payback* descontado, o investimento do empreendimento em questão trará retorno ao investidor após três meses e catorze dias após o início da atividade.

10.10.8 Ponto de equilíbrio – PE

Segundo Dolabella (2002), o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa necessita para cobrir exatamente os seus custos operacionais, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro operacional, e abaixo dele ocorrerá em prejuízo operacional.

Já Dornelas (2014) cita que o ponto de equilíbrio ocorre no momento em que a receita das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis, sendo uma importante ferramenta de gestão, pois possibilita para o empresário saber a partir de qual momento a empresa passa a gerar lucro.

Para Gitman (2010), o ponto de equilíbrio é o nível de vendas necessárias para cobrir todos os custos operacionais do empreendimento.

Para calcular o ponto de equilíbrio, consideram-se os custos e despesas fixas totais (CDFT), os custos e despesas variáveis totais (CDVT) e a receita total (RT) conforme o seguinte cálculo:

Figura 38 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio do Ano 1

Ponto de Equilíbrio Ano 1				
PE =		CDFT	÷	[1 - (CDVT ÷ RT)]
PE =	R\$	52.195,09	÷	[1 - (R\$ 25.668,00 ÷ R\$ 165.600,00)]
PE =	R\$	52.195,09	÷	[1 - (0,1550)]
PE =	R\$	52.195,09	÷	0,8450
PE =	R\$	61.769,3325		

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Diante do cálculo apresentado acima, percebe-se que o ponto de equilíbrio, em receita de vendas, para o primeiro ano da empresa é de R\$61.769,33, a receita de vendas

projetada para o primeiro ano, com base na pesquisa de *marketing*, aponta um potencial de R\$ 165.500,00 para o primeiro ano. O índice ora apresentado corresponde a análise do primeiro ano, o Apêndice H apresenta os demais anos de projeção.

10.9 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

A partir das projeções financeiras elaboradas do primeiro ano e cenários futuros, foi possível verificar a viabilidade do negócio proposto e entender de forma detalhada a situação financeira e econômica do empreendimento.

Realizaram-se avaliações de índices de retorno, demonstrações dos resultados e compilações dos balanços patrimoniais, os quais serão interpretados na sequência; e que também podem ser visualizados no Capítulo 10, onde estão descritas as projeções financeiras, assim como nos Apêndices A, B, C, D, E, F, G, H, I e J.

Foram utilizadas duas linhas de análise, as anuais, para verificar o comportamento dos orçamentos e projeções a fim de validar os cenários estabelecidos e a avaliação global dos cinco períodos, o qual mostra de forma clara o retorno do investimento, tanto na questão econômica e financeira, quanto no fator tempo de retorno do valor investido.

Referente às análises anuais, pode-se ter as seguintes conclusões:

- a) As demonstrações de resultados dos exercícios (DRE) mostraram que em todos os períodos analisados houveram resultados operacionais positivos;
- b) O ponto de equilíbrio da empresa ocorre quando atinge 37,32% do faturamento projetado (base do primeiro ano), cobrindo assim todos os custos e despesas fixas e variáveis;
- c) Outros índices que podem ser avaliados de forma anual para acompanhar a evolução da empresa é o RSV (Retorno sobre as vendas), RSI (Retorno sobre os investimentos) e o RSPL (Retorno sobre o patrimônio líquido) que demonstra o mesmo cenário do DRE, apresentando o valor positivo todos os anos.

Quanto às análises globais, avaliando os cinco períodos, se pode tirar as seguintes conclusões:

- a) O Valor do patrimônio líquido (VPL) encontrado é maior que o valor inicial investido, ou seja, o valor encontrado que foi de R\$ 771.412,46 é muito satisfatório para o cenário em questão;
- b) A TIR de 399,03% demonstra um retorno de investimento bem atrativo, comparada a TMA definida anteriormente à análise que foi de 19,50%, onde foram considerados fatores estratégicos e desafiantes para compor a taxa de atratividade, que logo fez concluir que o investimento em questão possui boa liquidez e é economicamente muito rentável;
- c) Quanto o *payback* descontado, que é o indicador de retorno do valor investido, apontou que o retorno será em três meses e catorze dias, o que podemos dizer resumidamente é que no terceiro mês e mais catorze dias o investidor terá o retorno do seu valor investido;
- d) Por fim, a avaliação geral dos balanços patrimoniais, que mostram um aumento gradual do patrimônio líquido da empresa, fator importante também para mostrar evolução no seu crescimento e credibilidade nos mercados financeiros, caso em algum momento se cogite uma expansão ou investimento que dependa de linhas de crédito, visto que o histórico contábil e financeiro é de extrema importância para estes fins.

11 PLANO DE CONTINGÊNCIA

O plano de contingência é o planejamento preventivo e alternativo para a atuação durante um evento que afete as atividades normais da organização. Ele visa prover a organização de procedimentos e responsabilidades, com objetivo de orientar as ações na organização durante um evento indesejado (DOLABELLA, 2006).

O plano de contingência, descreve de forma clara, concisa e completa a resposta ou ações que deverão ser tomadas diante de adversidades, sinistros, perdas ou danos, seja de ordem pessoal ou patrimonial (bens tangíveis ou intangíveis). É um documento desenvolvido com o intuito de treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais (DORNELLAS, 2001).

A *Business Company* visando o futuro da organização, elaborou um plano de contingência em que poderá ser usado no curto, médio e longo prazo, coisas que podem acontecer em qualquer estágio na organização. Sendo assim foram elaborados alguns possíveis cenários que podem vir a acontecer, são eles:

Quadro 10 - Plano de contingência .

Hipóteses	Ações
Quando as horas trabalhadas estão abaixo da capacidade de produção e do planejamento inicial.	a) Redução de custos, avaliação da margem de lucro, análise e adequação dos custos e despesas se necessário.
Quando a concorrência ocupar o espaço na consultoria.	b) Buscar por aprovação nos serviços, demonstrando a qualidade do serviço prestado e buscar o espaço no mercado. Explorar mais os pontos fortes, como por exemplo: Assuntos em que teríamos mais conhecimento mercadológico, fortalecer os pontos fracos, através de cursos e <i>workshops</i> ; c) Desenvolver novas estratégias de <i>Marketing</i> ; d) Buscar formas eficazes de manter a fidelização dos futuros clientes.
O principal serviço está em queda constante.	e) Buscar outras áreas na prestação de serviços, inserindo outros serviços dentro da empresa, como consultoria pessoal entre outros.

Mercado em queda por mudanças econômicas, não necessitando mais de consultorias empresariais.	f) Em uma visão mercadológica, a consultoria tem um mercado muito amplo e com vários segmentos, o que nos deixa mais tranquilos. Iremos explorar todos os segmentos, tanto como começar a operar em consultorias para pessoas físicas.
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Plano de Contingência elaborado tem por objetivo dar continuidade ao negócio proposto em hipóteses de adversidades das projeções originais dentro de um mercado dinâmico.

12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste capítulo serão apresentadas as limitações do estudo, que de alguma forma podem gerar dúvidas referente ao projeto desenvolvido.

O objetivo deste estudo pesquisado é verificar a viabilidade de uma empresa de consultoria empresarial no município de Dois Lajeados/RS, pois conforme a pesquisa aplicada acima, existe uma demanda considerada muito viável na cidade local e nas cidades próximas, tendo um número considerável de empresas de diferentes ramos pela região, sendo assim esse será o público alvo do novo empreendimento

O mercado de consultoria atualmente vem em grande crescimento, seja por motivos de vulnerabilidades dos empresários, pelas fortes crises econômicas, crises políticas e demais cenários que nos leva a buscar ajuda no mercado especializado sobre determinado problema na empresa.

Em virtude disso, elaborou-se uma pesquisa aplicada com 57 possíveis clientes, empresas espalhadas por cidades dentro da área geográfica em que a empresa pretende aplicar consultoria empresarial, sendo assim esse tipo de público será o alvo do novo empreendimento, comércio, prestadoras de serviços, empresas voltadas ao agronegócio e também indústrias.

Devido a *Business Company* ser projetada a princípio com um perfil de pequeno porte, alguns temas não foram aprofundados como deveriam se a estrutura fosse maior, como por exemplo, o setor de Recursos Humanos; tal departamento não existirá no processo, pelo fato de que a empresa não contará com funcionários, sendo assim não precisando inicialmente deste setor. Entende-se também que não é o momento ideal para a empresa já contar com sócios, colaboradores ou associados, mas tendo este conhecimento, pode-se cogitar em um futuro, considerando um aumento significativo nas demandas de serviços possuir este setor.

Outro departamento que não foi estruturado foi o de *marketing*, pois todas as ferramentas necessárias para divulgação da marca em campanhas serão trabalhadas exclusivamente pelo proprietário.

Referente às projeções de vendas anuais, estas foram definidas com base nos seguintes fatores: projeção de faturamento extraído da pesquisa mercadológica aplicada;

através de ferramentas de comunicação e *marketing*; em suma, a soma destes resultará a projeção dos cinco anos do empreendimento. O que se refere a pesquisa é importante ressaltar que se restringiu a apenas a um determinado público o qual foi enviada a pesquisa de modo *survey*, não determinando o número total de possíveis clientes na região estudada, sendo assim, existe maiores demandas a serem exploradas com o decorrer do tempo.

Outro aspecto, é que devido à atividade do negócio estar relacionada à prestação de serviços, não existe acúmulos de estoques e altos custos com mão de obra indireta, tornando mais fácil a readequação do quadro projetado. Diante disto as avaliações podem e devem ser acompanhadas periodicamente para que não se deixe de prestar o melhor tipo de consultoria possível,

E por fim, as diretrizes de orçamentação e projeções futuras foram tomadas de forma cautelosa e conservadora, podendo ser alterada a qualquer instante se o mercado se mostrar mais divergente ou convergente com a visão da empresa, visão esta que se terá a partir do momento em que a empresa se apresentar para o mercado.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização deste plano de viabilidade econômica de implementação de uma empresa de consultoria empresarial no município de Dois Lajeados com o âmbito de atender toda a região levou-se em consideração vários aspectos internos (oportunidades e ameaças) e externos (forças e fraquezas), concorrência, fornecedores público alvo, operacional, recursos humanos, projeção financeira entre outros. Diante dessa pesquisa, podemos elaborar a missão, visão e os valores. Outro aspecto que podemos ver são os objetivos (de curto, médio e longo prazo), sua estratégia de preço, produtos ofertados, divulgação entre outros quesitos importantes para se inserir no mercado. Sendo assim, no trabalho foram definidos quatro objetivos principais: O primeiro objetivo foi entender as características empreendedoras e o cenário em uma visão geral; podemos perceber que com o número expressivos de empresas, cenários nem sempre favoráveis, estamos tendo um aumento cada vez maior no ramo de consultoria empresarial no decorrer dos anos.

O segundo objetivo específico foi abordado através da análise das funções e da razão de ser uma empresa de consultoria empresarial, esse tipo de negócio vem em uma crescente atuação no mercado, seja por motivos econômicos, políticos ou má gestão de empreendedores. Esse tipo de negócio tem por finalidade ajudar na gestão dos empreendedores de diversos segmentos, com o intuito de alavancar as organizações, avaliar possíveis problemas organizacionais e os solucionar da melhor forma possível, buscando alcançar um número maior de clientes com o passar dos anos.

O terceiro objetivo foi desenvolver uma pesquisa mercadológica, esta apresentou as localizações dos futuros clientes, para determinarmos uma área de mercado, apresentou-nos também os valores que os empresários estariam dispostos a gastar com a consultoria aplicada, a visão em que as pessoas têm do consultor, além de a melhor forma em que gostariam de ser atendidos, entre outras coisas. Baseado nestas informações adquiridas, foi possível estruturar um planejamento estratégico que estivesse de acordo com as demandas de mercado, o qual apresentou resultados otimistas e promissores para o desenvolvimento da empresa.

O quarto e último objetivo deste trabalho baseia-se na estruturação do negócio. A rentabilidade do empreendimento se sustenta em um único fator: o desejo das empresas em melhorar e desenvolver suas vulnerabilidades em frente ao mercado de trabalho.

Devido às estratégias adotadas e o planejamento de custos, despesas e faturamento, o negócio proposto se mostrou muito viável, principalmente por não demandar recursos de terceiros para investimentos iniciais, o que geraria incerteza referente os cenários futuros. Contudo, a forma como foi estruturado o planejamento, permite, em uma eventual escassez de demanda no início do desenvolvimento da empresa, possa ser feito uma readequação dos cenários, tornando a empresa estratégica e competitiva.

Para que se pudessem alcançar os objetivos propostos, fez-se necessário aprofundar o conhecimento através de bibliografias teóricas que foram adaptadas à realidade da empresa em questão.

Com a realização deste trabalho, foi possível colocar em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer da graduação e entender melhor todos os aspectos gerenciais e administrativos que um novo empreendimento exige.

Ainda, pode-se afirmar que este trabalho de conclusão de curso obteve retorno positivo perante o problema evidenciado na pesquisa, comprovando a viabilidade de abertura de uma empresa de consultoria empresarial na região.

REFERÊNCIAS

ARCADIA CONSULTORIA. Disponível em: <<https://www.arcadiaconsultoria.com/>>. Acesso em: 16, ago. 2018.

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: CULTRIX, 2000.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo**: construindo seu projeto de vida Barueri, SP: Manole, 2012.

CASAS, A. L. L., **Marketing, Conceitos exercícios casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo** – Dando asas ao espírito empreendedor. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHESBROUGH, H. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2- 3, p. 354-363, Apr-Jun 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the *business* model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de *Marketing*, 2003.

DOLABELLA, Fernando. **O segredo de Luíza**. 30. ed. São Paulo: Ed. de Cultura, 2006.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo** - Transformando ideias em negócios. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos. Manual de elaboração de plano de negócio para micro, pequena e média empresa. Disponível em: < www.incubadorarevap.com.br/download/plano_neg_estrutura.doc>. Acesso em: 04, set. 2018.

DUBRIN, A. **Princípios de Administração**. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Editora LTC, 1998.

EXTRA GLOBO. Disponível em: <<https://extra.globo.com/noticias/educacao/profissoes-de-sucesso/consultoria-setor-em-crescimento-para-os-que-buscam-inovacao-liberdade-18371760.html>>. Acesso em: 14, ago. 2018.

FIND BRAZIL, Disponível em: <<https://www.findbrazil.org/2018/11/agropecuaria-lidera-aumento-de-166-das-exportacoes-em-outubro-segundo-dados-da-fgv/>>. Acesso em: 15, março de 2019.

GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E.; LAMB, R. **Decisões de Investimentos da Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

GRANT THORNTON CONSULTORIA Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/servicos/consultoria/>>. Acesso em: 16, ago. 2016.

HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia econômica e análise de custo: aplicações práticas economistas, engenheiros, analistas de investimentos e administradores**. 7. Ed. São Paulo: Atlas 2000.

HOJI, M. **Administração Financeira na Prática: Guia para educação financeira e corporativa e gestão financeira pessoal**. 4.ed. São Paulo: Atlas S.A. 2012.

HSM. **O “canvas” do modelo de negócios**. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>>. Acesso em: 27 de março de 2018.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____, Philip. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____, **Princípios de marketing**. Tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2015.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**. Conceitos, Exercícios e casos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LINS, Nadja Vanessa Miranda. **Consultoria**: um novo enfoque em aplicação de jogos de empresas. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. Tradução Opportunity Translations; revisão técnica Maria Cecília Laudísio e Guilherme de Farias Shiraishi. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 7ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanço**: abordagem gerencial. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 1ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

_____, Antônio Cesar Amarú. **Empreendedorismo**: bibliografia universitária. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

_____. Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, Roberto Souza de. **O profissional do futuro: uma visão empreendedora**. Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Clara Maria Cavalcante Brum de, MELLO, Cleyson de Moraes. **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2016.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários** / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PACTUM. Disponível em: <<http://www.pactum.com.br/>> Acesso em: 16, ago. 2018.

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

PIMENTA, Marcelo Severo. **O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf)>. Acesso em 28 de agosto de 2017.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing**. 5. ed. Campinas: Editora Papirus, 2001.

PLANO DE CONTINGÊNCIA: Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/plano-de-contingencia-conceitos>> Acesso: 15, Março de 2019.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/01/consultoria-empresarial-conceito-e-etapas.html>>. Acesso em: 05, out. 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 27ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RIGAUD, R. P. Remuneração estratégica - cargos e salários. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/remuneracao-estrategica-cargos-e-salarios-1025761.html>>. Acesso em: 16 out. 2018.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: Conceitos e metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

_____. Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: Conceitos e metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. Disponível em: <Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Relatório GEM –Global Entrepreneurship Monitor 2008>. Acesso em: 09, ago. 2018.

SEBRAE. Disponível em: :
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em: 09, ago. 2018

SEBRAE. Disponível em:
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/\\$File/7737.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/70d1237672d36de1ba87890e4cb251cc/$File/7737.pdf)>. Acesso em: 09, ago. 2018.

SEBRAE. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_sul.pdf> Acesso em: 09, ago. 2018

SELEME, Robson; PAULA, Alessandra de. **Projeto de produto: planejamento, desenvolvimento e gestão**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SPUTINIK BRASIL: Disponível em:
<<https://br.sputniknews.com/brasil/2018061111446356-governo-economia-pib-incertezas/>> Acesso em: 15, março de 2019.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração** 2. ed. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1985.

TIBAHIA Disponível em:
<http://www.tibahia.com/tecnologia_informacao/conteudo_unico.aspx?c=ART_TECH&fb=&hb=&bl=&r=ART_TECH&nid=11750>. Acesso em: 14, ago. 2018.

UOL Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/03/25/brasil-pib-decada-perdida-estudo-fgv.htm?cmpid>> Acesso em: 09, abril 2019.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento estratégico empresarial**. *Quality Mark*, Rio de Janeiro, 2002.

APÊNDICE A – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

DESCRIÇÃO	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)	Mês 4 (R\$)	Mês 5 (R\$)	Mês 6 (R\$)	Mês 7 (R\$)	Mês 8 (R\$)	Mês 9 (R\$)	Mês 10 (R\$)	Mês 11 (R\$)	Mês 12 (R\$)	Total (R\$)
Receita Operacional Bruta	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 165.600,00
(-) Impostos	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 25.668,00
Receita Operacional Líquida (=)	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 139.932,00
Custo dos Produtos Vendidos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mercadorias Para Revenda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Bruto (=)	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 11.661,00	R\$ 139.932,00
Despesas Operacionais	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 946,81	R\$ 11.361,67
(-) Água	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 144,00
(-) Depreciação	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 5.278,87
(-) Energia Elétrica	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 1.080,00
(-) Honorários Contador	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 3.120,00
(-) Internet	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 840,00
(-) Telefone	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 540,00
(-) Material de higiene e limpeza	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 358,80
Despesas Administrativas	R\$ 781,54	R\$ 80,00	R\$ 210,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 2.051,54
(-) Material de Expediente	R\$ 701,54	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.091,54
(-) Tarifa Telefone	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Despesas com vendas	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 10.800,00
(-) Combustível	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 9.000,00
Despesas financeiras	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 9.000,00
(-) Tarifa Bancária	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 9.000,00
Lucro Operacional (=)	R\$ 8.957,65	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 9.659,19	R\$ 114.818,79
(-) Pró Labore	R\$ 2.195,77	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 27.081,88
Resultado Operacional	R\$ 6.761,89	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 7.393,28	R\$ 87.736,91

ANO 1

DESCRIÇÃO	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)	Mês 4 (R\$)	Mês 5 (R\$)	Mês 6 (R\$)	Mês 7 (R\$)	Mês 8 (R\$)	Mês 9 (R\$)	Mês 10 (R\$)	Mês 11 (R\$)	Mês 12 (R\$)	Total (R\$)
Receita Operacional Bruta	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 175.536,00
(-) Impostos	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 27.208,08
Receita Operacional Líquida (=)	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 148.327,92
Custo dos Produtos Vendidos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mercadorias Para Revenda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Bruto (=)	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 12.360,66	R\$ 148.327,92
Despesas Operacionais	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 967,08	R\$ 11.604,98
(-) Água	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 149,76
(-) Depreciação	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 5.278,87
(-) Energia Elétrica	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 1.123,20
(-) Honorários Contador	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 3.244,80
(-) Internet	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 873,60
(-) Telefone	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 561,60
(-) Material de higiene e limpeza	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 373,15
Despesas Administrativas	R\$ 812,80	R\$ 83,20	R\$ 216,40	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 2.138,60
(-) Material de Expediente	R\$ 729,60	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.136,20
(-) Tarifa Telefone	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 998,40
Despesas com vendas	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 11.232,00
(-) Combustível	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 11.232,00
Despesas financeiras	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 9.360,00
(-) Tarifa Bancária	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 9.360,00
Lucro Operacional (=)	R\$ 9.566,78	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 10.286,38	R\$ 122.421,34
(-) Pró Labore	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 28.466,13
Resultado Operacional	R\$ 7.285,10	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 7.914,74	R\$ 93.955,21

ANO 2

APÊNDICE B – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

DESCRICAÇÃO	Mês (R\$)												Total (R\$)
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Receita Operacional Bruta	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 184.312,80
(-) Impostos	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 28.676,30
Receita Operacional Líquida (=)	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 155.636,50
Custo dos Produtos Vendidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Mercadorias Para Revenda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Bruto (=)	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 12.969,71	R\$ 155.636,50
Despesas Operacionais	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 990,80	R\$ 11.889,65
(-) Água	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 13,04	R\$ 156,50
(-) Depreciação	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 5.278,87
(-) Energia Elétrica	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 97,81	R\$ 1.173,74
(-) Honorários Contador	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 282,57	R\$ 3.390,82
(-) Internet	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 76,08	R\$ 912,91
(-) Telefone	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 48,91	R\$ 586,87
(-) Material de Higiene e Limpeza	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 32,50	R\$ 389,94
Despesas Administrativas	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 849,38	R\$ 10.290,67
(-) Material de Expediente	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 762,43	R\$ 9.186,29
(-) Tarifa Telefone	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 86,94	R\$ 1.043,33
Despesas com vendas	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 978,12	R\$ 11.737,44
(-) Combustível	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 978,12
Despesas Financeiras	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 978,12
(-) Tarifa Bancária	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 81,51	R\$ 978,12
Lucro Operacional (=)	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 10.069,90	R\$ 128.801,67
(-) Pró Labore	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 2.419,83	R\$ 29.834,25
Resultado Operacional	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 7.650,07	R\$ 98.967,42

ANO 3

DESCRICAÇÃO	Mês (R\$)												Total (R\$)
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Receita Operacional Bruta	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 192.606,88
(-) Impostos	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 2.514,10	R\$ 30.189,24
Receita Operacional Líquida (=)	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 162.417,64
Custo dos Produtos Vendidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Mercadorias Para Revenda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Bruto (=)	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 13.536,47	R\$ 162.417,64
Despesas Operacionais	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 1.021,10	R\$ 12.283,25
(-) Água	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 13,76	R\$ 165,11
(-) Depreciação	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 5.278,87
(-) Energia Elétrica	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 103,19	R\$ 1.238,30
(-) Honorários Contador	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 298,11	R\$ 3.577,31
(-) Internet	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 80,26	R\$ 963,12
(-) Telefone	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 51,60	R\$ 619,15
(-) Material de Higiene e Limpeza	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 34,28	R\$ 411,39
Despesas Administrativas	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 896,09	R\$ 10.812,24
(-) Material de Expediente	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 804,37	R\$ 9.753,53
(-) Tarifa Telefone	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 91,73	R\$ 1.100,71
Despesas com vendas	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 12.383,00
(-) Combustível	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 1.031,92	R\$ 12.383,00
Despesas Financeiras	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 1.031,92
(-) Tarifa Bancária	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 85,99	R\$ 1.031,92
Lucro Operacional (=)	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 10.501,36	R\$ 134.417,23
(-) Pró Labore	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 2.540,68	R\$ 31.328,28
Resultado Operacional	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 7.960,68	R\$ 103.088,95

ANO 4

APÊNDICE C – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

DESCRIÇÃO	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)	Mês 4 (R\$)	Mês 5 (R\$)	Mês 6 (R\$)	Mês 7 (R\$)	Mês 8 (R\$)	Mês 9 (R\$)	Mês 10 (R\$)	Mês 11 (R\$)	Mês 12 (R\$)	Total (R\$)
Receita Operacional Bruta	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 198.385,08
(-) Impostos	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 31.209,31
Receita Operacional Líquida (=)	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 167.175,77
Custo dos Produtos Vendidos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mercadorias Para Revenda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Bruto (=)	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 13.931,31	R\$ 167.175,77
Despesas Operacionais	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 1.055,98	R\$ 12.671,71
(-) Água	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 175,01
(-) Depreciação	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 439,91	R\$ 5.278,87
(-) Energia Elétrica	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 1.312,60
(-) Honorários Contador	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 3.791,95
(-) Internet	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 1.020,91
(-) Telefone	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 656,30
(-) Material de higiene e limpeza	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 436,07
Despesas Administrativas	R\$ 949,86	R\$ 97,23	R\$ 255,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 255,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 255,23	R\$ 97,23	R\$ 2.493,38
(-) Material de Expediente	R\$ 852,63	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.326,62
(-) Tardia Telefone	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 1.166,75
Despesas com vendas	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 13.125,98
(-) Combustível	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 13.125,98
Despesas financeiras	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 1.093,83
(-) Tardia Bancária	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 1.093,83
Lucro Operacional (=)	R\$ 10.740,49	R\$ 11.593,12	R\$ 11.435,13	R\$ 11.593,12	R\$ 11.593,12	R\$ 11.593,12	R\$ 11.435,13	R\$ 11.593,12	R\$ 11.593,12	R\$ 11.593,12	R\$ 11.435,13	R\$ 11.593,12	R\$ 137.790,87
(-) Pró-Labore	R\$ 2.654,03	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 32.738,88
Resultado Operacional	R\$ 8.086,46	R\$ 8.853,83	R\$ 8.711,63	R\$ 8.853,83	R\$ 8.853,83	R\$ 8.853,83	R\$ 8.711,63	R\$ 8.853,83	R\$ 8.853,83	R\$ 8.853,83	R\$ 8.711,63	R\$ 8.853,83	R\$ 105.051,99

APÊNDICE D – FLUXO DE CAIXA

Capital de Giro Inicial R\$ 3.237,56												
	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)	Mês 4 (R\$)	Mês 5 (R\$)	Mês 6 (R\$)	Mês 7 (R\$)	Mês 8 (R\$)	Mês 9 (R\$)	Mês 10 (R\$)	Mês 11 (R\$)	Mês 12 (R\$)
SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 3.237,56	R\$ 8.939,35	R\$ 16.772,54	R\$ 24.488,72	R\$ 32.321,90	R\$ 40.155,08	R\$ 47.988,26	R\$ 55.704,44	R\$ 63.537,62	R\$ 71.370,80	R\$ 79.203,98	R\$ 86.920,16
ENTRADAS	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00
Receita	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00	R\$ 13.800,00
SAÍDAS	R\$ 8.098,21	R\$ 5.966,82	R\$ 6.083,82	R\$ 5.966,82	R\$ 5.966,82	R\$ 5.966,82	R\$ 6.083,82	R\$ 5.966,82	R\$ 5.966,82	R\$ 5.966,82	R\$ 6.083,82	R\$ 5.966,82
(-) Despesas Pré-Operacionais	R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Impostos	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00	R\$ 2.139,00
(-) Mercadorias Para Revenda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Água	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00
(-) Energia Elétrica	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00
(-) Honorários Contador	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00
(-) Internet	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00
(-) Telefone	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
(-) Material de higiene e limpeza	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90	R\$ 29,90
(-) Material de Expediente	R\$ 701,54	R\$ -	R\$ 130,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Tarifa Telefone	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
(-) Combustível	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00
(-) Tarifa Bancária	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
(-) Pro Labore	R\$ 2.195,77	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92	R\$ 2.265,92
SALDO DO PERÍODO	R\$ 5.701,79	R\$ 16.772,54	R\$ 24.488,72	R\$ 32.321,90	R\$ 40.155,08	R\$ 47.988,26	R\$ 55.704,44	R\$ 63.537,62	R\$ 71.370,80	R\$ 79.203,98	R\$ 86.920,16	R\$ 94.753,34
FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA	R\$ 8.939,35	R\$ 16.772,54	R\$ 24.488,72	R\$ 32.321,90	R\$ 40.155,08	R\$ 47.988,26	R\$ 55.704,44	R\$ 63.537,62	R\$ 71.370,80	R\$ 79.203,98	R\$ 86.920,16	R\$ 94.753,34

Capital de Giro Inicial R\$ 3.237,56												
	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)	Mês 4 (R\$)	Mês 5 (R\$)	Mês 6 (R\$)	Mês 7 (R\$)	Mês 8 (R\$)	Mês 9 (R\$)	Mês 10 (R\$)	Mês 11 (R\$)	Mês 12 (R\$)
SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 94.753,34	R\$ 102.451,35	R\$ 110.805,99	R\$ 119.038,96	R\$ 127.393,60	R\$ 135.748,25	R\$ 144.102,90	R\$ 152.335,86	R\$ 160.690,51	R\$ 169.045,15	R\$ 177.399,80	R\$ 185.632,77
ENTRADAS	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00
Receita	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00	R\$ 14.628,00
SAÍDAS	R\$ 6.930,00	R\$ 6.273,35	R\$ 6.395,03	R\$ 6.273,35	R\$ 6.273,35	R\$ 6.273,35	R\$ 6.395,03	R\$ 6.273,35	R\$ 6.273,35	R\$ 6.273,35	R\$ 6.395,03	R\$ 6.273,35
(-) Despesas Pré-Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Impostos	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34	R\$ 2.267,34
(-) Mercadorias Para Revenda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Água	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48	R\$ 12,48
(-) Energia Elétrica	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60	R\$ 93,60
(-) Honorários Contador	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40	R\$ 270,40
(-) Internet	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80	R\$ 72,80
(-) Telefone	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80	R\$ 46,80
(-) Material de higiene e limpeza	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10	R\$ 31,10
(-) Material de Expediente	R\$ 729,60	R\$ -	R\$ 135,20	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Tarifa Telefone	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20	R\$ 83,20
(-) Combustível	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00	R\$ 936,00
(-) Tarifa Bancária	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00	R\$ 78,00
(-) Pro Labore	R\$ 2.308,68	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64	R\$ 2.381,64
SALDO DO PERÍODO	R\$ 7.688,00	R\$ 110.805,99	R\$ 119.038,96	R\$ 127.393,60	R\$ 135.748,25	R\$ 144.102,90	R\$ 152.335,86	R\$ 160.690,51	R\$ 169.045,15	R\$ 177.399,80	R\$ 185.632,77	R\$ 193.987,41
FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA	R\$ 102.451,35	R\$ 110.805,99	R\$ 119.038,96	R\$ 127.393,60	R\$ 135.748,25	R\$ 144.102,90	R\$ 152.335,86	R\$ 160.690,51	R\$ 169.045,15	R\$ 177.399,80	R\$ 185.632,77	R\$ 193.987,41

Ano 1

Ano 2

APÊNDICE E – FLUXO DE CAIXA

	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)	Mês 4 (R\$)	Mês 5 (R\$)	Mês 6 (R\$)	Mês 7 (R\$)	Mês 8 (R\$)	Mês 9 (R\$)	Mês 10 (R\$)	Mês 11 (R\$)	Mês 12 (R\$)
Saldo Inicial de Caixa	R\$ 193.967,41	R\$ 202.077,38	R\$ 210.853,55	R\$ 219.502,55	R\$ 228.278,72	R\$ 237.054,88	R\$ 245.831,04	R\$ 254.607,20	R\$ 263.383,36	R\$ 272.159,52	R\$ 280.935,68	R\$ 289.711,84
Entradas	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40
Receita	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40	R\$ 15.359,40
Saídas	R\$ 7.269,43	R\$ 6.983,24	R\$ 6.710,39	R\$ 6.983,24	R\$ 6.983,24	R\$ 6.983,24	R\$ 6.710,39	R\$ 6.983,24	R\$ 6.983,24	R\$ 6.983,24	R\$ 6.710,39	R\$ 6.983,24
(-) Despesas Pré-Operacionais	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69	R\$ 2.389,69
(-) Mercadorias Para Revenda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Água	13,04	13,04	13,04	13,04	13,04	13,04	13,04	13,04	13,04	13,04	13,04	13,04
(-) Energia Elétrica	97,81	97,81	97,81	97,81	97,81	97,81	97,81	97,81	97,81	97,81	97,81	97,81
(-) Honorários Contador	282,57	282,57	282,57	282,57	282,57	282,57	282,57	282,57	282,57	282,57	282,57	282,57
(-) Insumos	76,08	76,08	76,08	76,08	76,08	76,08	76,08	76,08	76,08	76,08	76,08	76,08
(-) Telefone	48,91	48,91	48,91	48,91	48,91	48,91	48,91	48,91	48,91	48,91	48,91	48,91
(-) Material de Higiene e Limpeza	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50
(-) Material de Expediente	762,43	762,43	762,43	762,43	762,43	762,43	762,43	762,43	762,43	762,43	762,43	762,43
(-) Tarifa Telefone	86,04	86,04	86,04	86,04	86,04	86,04	86,04	86,04	86,04	86,04	86,04	86,04
(-) Tarifa Banheiro	978,12	978,12	978,12	978,12	978,12	978,12	978,12	978,12	978,12	978,12	978,12	978,12
(-) Tarifa Bancária	81,51	81,51	81,51	81,51	81,51	81,51	81,51	81,51	81,51	81,51	81,51	81,51
(-) Pro Labore	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37	2.469,37
Saldo do Período	R\$ 8.089,37	R\$ 210.853,55	R\$ 219.502,55	R\$ 228.278,72	R\$ 237.054,88	R\$ 245.831,04	R\$ 254.607,20	R\$ 263.383,36	R\$ 272.159,52	R\$ 280.935,68	R\$ 289.711,84	R\$ 298.487,99
Fluxo Líquido de Caixa	R\$ 202.077,38	R\$ 210.853,55	R\$ 219.502,55	R\$ 228.278,72	R\$ 237.054,88	R\$ 245.831,04	R\$ 254.607,20	R\$ 263.383,36	R\$ 272.159,52	R\$ 280.935,68	R\$ 289.711,84	R\$ 298.487,99

Ano 3

	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)	Mês 4 (R\$)	Mês 5 (R\$)	Mês 6 (R\$)	Mês 7 (R\$)	Mês 8 (R\$)	Mês 9 (R\$)	Mês 10 (R\$)	Mês 11 (R\$)	Mês 12 (R\$)
Saldo Inicial de Caixa	R\$ 298.233,70	R\$ 306.634,29	R\$ 315.758,80	R\$ 324.749,17	R\$ 333.873,69	R\$ 342.998,21	R\$ 352.122,72	R\$ 361.113,09	R\$ 370.237,61	R\$ 379.362,12	R\$ 388.486,64	R\$ 397.477,01
Entradas	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57
Receita	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57	R\$ 16.050,57
Saídas	R\$ 7.649,99	R\$ 6.926,06	R\$ 7.060,21	R\$ 6.926,06	R\$ 6.926,06	R\$ 6.926,06	R\$ 7.060,21	R\$ 6.926,06	R\$ 6.926,06	R\$ 6.926,06	R\$ 7.060,21	R\$ 6.926,06
(-) Despesas Pré-Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10	2.514,10
(-) Mercadorias Para Revenda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Água	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76
(-) Energia Elétrica	103,19	103,19	103,19	103,19	103,19	103,19	103,19	103,19	103,19	103,19	103,19	103,19
(-) Honorários Contador	298,11	298,11	298,11	298,11	298,11	298,11	298,11	298,11	298,11	298,11	298,11	298,11
(-) Insumos	80,26	80,26	80,26	80,26	80,26	80,26	80,26	80,26	80,26	80,26	80,26	80,26
(-) Telefone	51,60	51,60	51,60	51,60	51,60	51,60	51,60	51,60	51,60	51,60	51,60	51,60
(-) Material de Higiene e Limpeza	34,28	34,28	34,28	34,28	34,28	34,28	34,28	34,28	34,28	34,28	34,28	34,28
(-) Material de Expediente	804,37	804,37	804,37	804,37	804,37	804,37	804,37	804,37	804,37	804,37	804,37	804,37
(-) Tarifa Telefone	91,73	91,73	91,73	91,73	91,73	91,73	91,73	91,73	91,73	91,73	91,73	91,73
(-) Tarifa Banheiro	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92	1.031,92
(-) Tarifa Bancária	85,99	85,99	85,99	85,99	85,99	85,99	85,99	85,99	85,99	85,99	85,99	85,99
(-) Pro Labore	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68	2.540,68
Saldo do Período	R\$ 8.400,59	R\$ 315.758,80	R\$ 324.749,17	R\$ 333.873,69	R\$ 342.998,21	R\$ 352.122,72	R\$ 361.113,09	R\$ 370.237,61	R\$ 379.362,12	R\$ 388.486,64	R\$ 397.477,01	R\$ 406.601,52
Fluxo Líquido de Caixa	R\$ 306.634,29	R\$ 315.758,80	R\$ 324.749,17	R\$ 333.873,69	R\$ 342.998,21	R\$ 352.122,72	R\$ 361.113,09	R\$ 370.237,61	R\$ 379.362,12	R\$ 388.486,64	R\$ 397.477,01	R\$ 406.601,52

Ano 4

APÊNDICE F – FLUXO DE CAIXA

	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)	Mês 4 (R\$)	Mês 5 (R\$)	Mês 6 (R\$)	Mês 7 (R\$)	Mês 8 (R\$)	Mês 9 (R\$)	Mês 10 (R\$)	Mês 11 (R\$)	Mês 12 (R\$)
SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 406.601,52	R\$ 415.127,89	R\$ 424.421,63	R\$ 433.573,16	R\$ 442.866,90	R\$ 452.160,63	R\$ 461.454,37	R\$ 470.605,90	R\$ 479.899,64	R\$ 489.193,37	R\$ 498.487,11	R\$ 507.638,64
ENTRADAS	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09
Receita	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09	R\$ 16.532,09
SAÍDAS	R\$ 8.005,72	R\$ 7.238,36	R\$ 7.380,55	R\$ 7.238,36	R\$ 7.238,36	R\$ 7.238,36	R\$ 7.380,55	R\$ 7.238,36	R\$ 7.238,36	R\$ 7.238,36	R\$ 7.380,55	R\$ 7.238,36
(-) Despesas Pré-Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Impostos	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78	R\$ 2.600,78
(-) Mercadorias Para Revenda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Mão de Obra Direta com Encargos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Água	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58	R\$ 14,58
(-) Energia Elétrica	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38	R\$ 109,38
(-) Honorários Contador	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00
(-) Internet	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08	R\$ 85,08
(-) Telefone	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69	R\$ 54,69
(-) Material de higiene e limpeza	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34	R\$ 36,34
(-) Material de Expediente	R\$ 852,63	R\$ -	R\$ 158,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 158,00	R\$ -
(-) Tarifa Telefone	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23	R\$ 97,23
(-) Combustível	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83	R\$ 1.093,83
(-) Tarifa Bancária	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15	R\$ 91,15
(-) Pró Labore	R\$ 2.654,03	R\$ 2.739,30	R\$ 2.723,50	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30	R\$ 2.739,30
SALDO DO PERÍODO	R\$ 8.526,37	R\$ 424.421,63	R\$ 433.573,16	R\$ 442.866,90	R\$ 452.160,63	R\$ 461.454,37	R\$ 470.605,90	R\$ 479.899,64	R\$ 489.193,37	R\$ 498.487,11	R\$ 507.638,64	R\$ 516.932,38
FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA	R\$ 415.127,89	R\$ 424.421,63	R\$ 433.573,16	R\$ 442.866,90	R\$ 452.160,63	R\$ 461.454,37	R\$ 470.605,90	R\$ 479.899,64	R\$ 489.193,37	R\$ 498.487,11	R\$ 507.638,64	R\$ 516.932,38

Ano 5

APÊNDICE G – INDICES ECONÔMICOS FINANCEIROS DO ANO 1 AO 5

<u>Retorno Sobre as Vendas</u>	<u>Retorno Sobre os Investimentos</u>	<u>Retorno Sobre o Patrimônio Líquido</u>
$RSV = \text{Lucro Líquido} \div \text{Rec. Oper. Bruta}$ $RSV = R\$ 87.736,91 \div R\$ 165.600,00$ $RSV = 52,98\%$	$RSI = \text{Lucro Líquido} \div \text{Ativo Total}$ $RSI = R\$ 87.736,91 \div R\$ 30.000,00$ $RSI = 292,46\%$	$RSPL = \text{Lucro Líquido} \div \text{Pat. Líquido}$ $RSPL = R\$ 87.736,91 \div R\$ 30.000,00$ $RSPL = 292,46\%$
$RSV = \text{Lucro Líquido} \div \text{Rec. Oper. Bruta}$ $RSV = R\$ 93.955,21 \div R\$ 175.536,00$ $RSV = 53,52\%$	$RSI = \text{Lucro Líquido} \div \text{Ativo Total}$ $RSI = R\$ 93.955,21 \div R\$ 30.000,00$ $RSI = 313,18\%$	$RSPL = \text{Lucro Líquido} \div \text{Pat. Líquido}$ $RSPL = R\$ 93.955,21 \div R\$ 30.000,00$ $RSPL = 313,18\%$
$RSV = \text{Lucro Líquido} \div \text{Rec. Oper. Bruta}$ $RSV = R\$ 98.967,42 \div R\$ 184.312,80$ $RSV = 53,70\%$	$RSI = \text{Lucro Líquido} \div \text{Ativo Total}$ $RSI = R\$ 98.967,42 \div R\$ 30.000,00$ $RSI = 329,89\%$	$RSPL = \text{Lucro Líquido} \div \text{Pat. Líquido}$ $RSPL = R\$ 98.967,42 \div R\$ 30.000,00$ $RSPL = 329,89\%$
$RSV = \text{Lucro Líquido} \div \text{Rec. Oper. Bruta}$ $RSV = R\$ 103.088,96 \div R\$ 192.606,88$ $RSV = 53,52\%$	$RSI = \text{Lucro Líquido} \div \text{Ativo Total}$ $RSI = R\$ 103.088,96 \div R\$ 30.000,00$ $RSI = 343,63\%$	$RSPL = \text{Lucro Líquido} \div \text{Pat. Líquido}$ $RSPL = R\$ 103.088,96 \div R\$ 30.000,00$ $RSPL = 343,63\%$
$RSV = \text{Lucro Líquido} \div \text{Rec. Oper. Bruta}$ $RSV = R\$ 105.051,99 \div R\$ 198.385,08$ $RSV = 52,95\%$	$RSI = \text{Lucro Líquido} \div \text{Ativo Total}$ $RSI = R\$ 105.051,99 \div R\$ 30.000,00$ $RSI = 350,17\%$	$RSPL = \text{Lucro Líquido} \div \text{Pat. Líquido}$ $RSPL = R\$ 105.051,99 \div R\$ 30.000,00$ $RSPL = 350,17\%$

APÊNDICE H – PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio Ano 1					
PE =		CDFT	÷	[1 - (CDVT ÷ RT)]
PE =	R\$	52.195,09	÷	[1 - (R\$	25.668,00 ÷ R\$ 165.600,00)]
PE =	R\$	52.195,09	÷	[1 - (0,1550)]
PE =	R\$	52.195,09	÷		0,8450
PE =	R\$	61.769,3325			

Ponto de Equilíbrio Ano 2					
PE =		CDFT	÷	[1 - (CDVT ÷ RT)]
PE =	R\$	54.372,71	÷	[1 - (R\$	27.208,08 ÷ R\$ 175.536,00)]
PE =	R\$	54.372,71	÷	[1 - (0,1550)]
PE =	R\$	54.372,71	÷		0,8450
PE =	R\$	64.346,4074			

Ponto de Equilíbrio Ano 3					
PE =		CDFT	÷	[1 - (CDVT ÷ RT)]
PE =	R\$	56.669,07	÷	[1 - (R\$	28.676,30 ÷ R\$ 184.312,80)]
PE =	R\$	56.669,07	÷	[1 - (0,1556)]
PE =	R\$	56.669,07	÷		0,8444
PE =	R\$	67.110,4530			

Ponto de Equilíbrio Ano 4					
PE =		CDFT	÷	[1 - (CDVT ÷ RT)]
PE =	R\$	59.348,68	÷	[1 - (R\$	30.169,24 ÷ R\$ 192.606,88)]
PE =	R\$	59.348,68	÷	[1 - (0,1566)]
PE =	R\$	59.348,68	÷		0,8434
PE =	R\$	70.371,4024			

Ponto de Equilíbrio Ano 5					
PE =		CDFT	÷	[1 - (CDVT ÷ RT)]
PE =	R\$	62.123,78	÷	[1 - (R\$	31.209,31 ÷ R\$ 198.385,08)]
PE =	R\$	62.123,78	÷	[1 - (0,1573)]
PE =	R\$	62.123,78	÷		0,8427
PE =	R\$	73.721,3981			

APÊNDICE I – POSSÍVEIS CENÁRIOS

Cenário Provável	Valor Ano	
Receita Operacional Bruta	R\$	165.600,00
(-) Impostos	R\$	25.668,00
(=) Receita Operacional Líquida	R\$	139.932,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	R\$	-
(=) Lucro Bruto	R\$	139.932,00
(-) Despesas Operacionais	R\$	11.361,67
(-) Despesas Administrativas	R\$	2.051,54
(-) Despesas financeiras	R\$	900,00
(=) Lucro Operacional	R\$	125.618,79
(-) Pró Labore	R\$	27.081,88
(=) Resultado Operacional	R\$	98.536,91
(=) Lucro Líquido	R\$	98.536,91

Cenário Otimista 20%	Valor Ano	
Receita Operacional Bruta	R\$	198.720,000
(-) Impostos	R\$	30.801,600
(=) Receita Operacional Líquida	R\$	167.918,400
(-) Custo dos Produtos Vendidos	R\$	-
(=) Lucro Bruto	R\$	167.918,400
(-) Despesas Operacionais	R\$	11.361,67
(-) Despesas Administrativas	R\$	2.051,54
(-) Despesas financeiras	R\$	900,00
(=) Lucro Operacional	R\$	153.605,19
(-) Pró Labore	R\$	27.081,88
(=) Resultado Operacional	R\$	126.523,31
(=) Lucro Líquido	R\$	126.523,31

APÊNDICE J – POSSÍVEIS CENÁRIOS

Cenário Pessimista 20%	Valor Ano
Receita Operacional Bruta	R\$ 132.480,000
(-) Impostos	R\$ 20.534,40
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 111.945,60
(-) Custo dos Produtos Vendidos	R\$ -
(=) Lucro Bruto	R\$ 111.945,60
(-) Despesas Operacionais	R\$ 11.361,67
(-) Despesas Administrativas	R\$ 2.051,54
(-) Despesas financeiras	R\$ 900,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 97.632,39
(-) Pró Labore	R\$ 27.081,88
(=) Resultado Operacional	R\$ 70.550,51
(=) Lucro Líquido	R\$ 70.550,51