

Plano de Negócio para Estruturação de Empresa de Assessoria com Aplicação de Matrizes Swot e 5W2H

Aluna: Juliana Segala de Vargas

Orientador no TCC I: Prof. Me Matheus Tumelero Dornelles

Orientador no TCC II: Prof. Me Matheus Tumelero Dornelles

Semestre: 2020-4

Resumo

O presente estudo baseou-se na estruturação de um Plano de Negócio para a estruturação de empresa de assessoria, com foco em Fusões e Aquisições. O objetivo geral do presente trabalho foi desenvolver um plano de negócios e obter os resultados sob análise de matrizes Swot e 5W2H, juntamente com levantamento de valores para orçamento. Para tal, apresentou-se o referencial bibliográfico, que embasou a análise de dados. Como metodologia de estudo foi seguindo os critérios de pesquisa Bibliográfica, em seguida o estudo de caso, realizado também a pesquisa qualitativa e descritiva, para assim estruturar o presente estudo. O estudo de caso teve como premissas o orçamento, análise de matrizes e questionário com profissional, para assim, apurar a possibilidade de constituição da empresa. Ao final, pode-se concluir a viabilidade de realizar a abertura, pois a mesma possui demanda e não há concorrência elevada, assim, pode proporcionar resultados positivos e terá maiores chances de alcançar os resultados almejados. O mercado de assessoria sempre teve demanda, independente do ramo e, atualmente, o mercado de fusões e aquisições vem crescendo e, conforme foi apurado, há falta de profissionais especializados nesse tema. É fundamental para qualquer novo empreendimento se obter mais conhecimento sobre o objeto de trabalho, para assim ter visão de mercado e abertura a novas oportunidades e mudanças para agregar ao estudo. Reitera-se que este estudo se limitou a análise de plano de negócios para empresa de assessoria para determinada área de atuação, ou seja, os resultados apresentados não podem ser generalizados. Sugere-se, para fins de futuros estudos, que se elabore uma análise periódica entre os valores orçados, apresentados neste estudo, com os valores efetivamente realizados, após a constituição da empresa.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Assessoria. Custos. Planejamento Estratégico. Concentração de Empresas.

1 Introdução

A todo momento muitas empresas são constituídas, mas, ao mesmo tempo, muitas fecham. Qualquer pessoa possui e pode empreender, de ter seu próprio negócio. Segundo Filho (2012) não existe uma definição para empreendedorismo, mas inovação pode definir muito bem, pois quem almeja abrir seu próprio negócio precisa estar atento as inovações de mercado e lançar algo novo. Ter um plano, seja ele de curto ou longo prazo faz parte das premissas para qualquer empresa, mas e quando a empresa não existe ainda? Começar com um plano de negócios é a melhor forma de colocar no papel essa nova ideia, esse objetivo. Segundo o site do Sebrae (2020) não planejar pode causar muitas dificuldades no início da companhia afetando de várias formas o andamento dos processos. Wildauer (2012) ratifica afirmando que, quando não se coloca nos planos de negócio a missão, visão, objetivos e recursos; as chances de se

alcançar sucesso são muito menores do que aqueles empreendedores que elaboram um plano para o seu novo negócio.

Atualmente, existem muitas empresas que prestam serviços de assessoria, cada uma com suas peculiaridades, para assim proporcionar um serviço diferenciado e inovador a seus clientes. Claro, buscando sempre se sobressair e ganhar mercado. Nos dias de hoje, muitas empresas de pequeno ou grande porte estão alavancando seus negócios através de fusão e aquisição e, nesse momento é importante a análise de custos, mercado, clientes e, principalmente, obter lucros o quanto antes. Por isso, se vê a importância de uma empresa com especialistas aptos a desenvolver processos e estratégias para as companhias alcançarem seus objetivos.

Sendo assim, a questão central do presente artigo é: quais os procedimentos necessários para constituição de empresa voltada a assessoria de concentrações de empresas com o objetivo de agilizar os processos e o atendimento ao mercado?

O objetivo geral foi de analisar quais os procedimentos necessários para constituição de empresa voltada a assessoria de concentrações de empresas com o objetivo de agilizar os processos e o atendimento ao mercado.

Para atingir os objetivos propostos, deve-se salientar as demandas necessárias na organização operacional da empresa. Santana *et al* (2016), identificaram a relevância de adaptação de mercado e, principalmente, de pessoas em casos de empresas que adquirem ou projetam operar em novos setores ou segmentos. No estudo de Santos e Arbex (2011), os mesmos concluíram que, para esse processo é importante que líderes das empresas busquem otimizar da melhor forma essa adequação. Ao mesmo tempo, deve-se pensar em novas formas para que o negócio ganhe mercado e tenha retorno.

Teixeira (2019), em seu estudo constatou que possíveis empreendedores tem uma ideia, e saem buscando valores no mercado, fazendo levantamentos sem muita base técnica, criando dados para cobrança de produtos e serviços. Com base nesse resultado acreditam ter o plano ideal para abrir seu novo negócio. E na verdade possuem um “[...] um documento de nível meramente iniciante.” (TEIXEIRA, 2019, p. 25).

Assim, este estudo se propôs a analisar os aspectos a serem analisados para constituição de empresa de consultoria, tendo por base o devido plano de negócio. Para tal fim, primeiramente, torna-se necessário verificar os aspectos teóricos sobre os temas correlatos com o objetivo de estudo, assim, nas seções seguintes são especificados o delineamento bibliográfico.

2 Referencial Teórico

2.1 Plano de Negócios

Muitos autores definem plano de negócios como um documento que vai reunir todas as ideias, pessoas, funções, análise de mercado, público alvo, custos, enfim, todos os processos que envolvem o novo negócio. Para Wildauer (2012, p. 39) “um plano de negócios é um documento em forma de texto, no qual é apresentada uma proposta de negócio para um mercado. [...]”. Já Bagio e Batocchio (2012), definem ainda que esse plano serve para apresentação desde empregados até possíveis investidores para assim mostrarem seus planos e como a proposta é viável.

O processo de construção do Plano de Negócios é dividido em várias partes, sendo essas explanadas nas próximas seções.

2.1.1 Sumário Executivo

No primeiro momento é apresentado um resumo do plano, onde vai constar principais características, como: dados dos sócios, forma tributária, razão social, setores, funções, entre outros dados relevantes. Bagio e Batocchio (2012), apontam que

dependendo do ramo de negócio o sumário executivo torna-se o principal ponto de apresentação do plano de negócios e, o mesmo precisa ser objetivo e sucinto para, assim, chamar a atenção de quem está lendo.

No presente estudo, é apresentado no sumário os dados das sócias, bem como localização da empresa e ramo de atividade.

2.1.2 Análise de Mercado

O segundo ponto na produção do PN é o levantamento do mercado de atuação do novo empreendimento. Nessa análise, são levantados os dados de mercado interno e externo.

O projeto realizado pelo Sebrae (2013), define esse processo como o mais significativo, pois é o momento em que se estuda os clientes, as suas necessidades e qual o tipo de área que serão desempenhados os trabalhos do novo negócio.

Para a empresa a ser estruturada, tem por objetivo atender empresas que estão passando por processo de fusão ou aquisição, que tem a necessidade de analisar e desenvolver processos estratégicos para tornar o processo mais ágil e objetivo.

2.1.3 Plano de Marketing

Esse é o momento em que se apresenta os produtos e serviços ofertados pela empresa. E o mais importante, os valores. Para Bagio e Batocchio (2012), é esse processo que vai apresentar como o seu produto ou serviço vai chegar aos clientes. Afirmam, ainda, que se não for bem especificado esse ponto já no começo do negócio, não terá como prender a atenção e passar a confiança para o mercado.

Para o presente estudo, essa parte do PN será estruturado na forma de conhecer os clientes, as negociações e como apresentar os próximos passos no processo de fusão ou aquisição.

2.1.4 Plano Operacional

Este é o plano de como as coisas vão funcionar, como produzir, estrutura do ambiente, controle de qualidade, sistemas, processos internos. Filho (2012, p. 225) “O Plano Operacional especifica e relata as necessidades em instalações, mão de obra [...]”

Para a empresa objeto de estudo, esse processo se dá na definição dos processos internos, ou seja, o que cada indivíduo vai fazer.

2.1.5 Plano Financeiro

Quando chegar a essa parte do PN se trabalha basicamente com o capital que é necessário e quanto se tem para investir, quanto cada sócio vai investir e como vai fazer isto. Sebrae (2013, p. 66) destaca três pontos importantes na hora de montar o Plano Financeiro “[...] Investimentos fixos; capital de giro e investimentos pré-operacional.”

Como exemplo para o presente estudo, terá o levantamento de custos para abertura da empresa e quanto precisará de capital de giro.

2.2 Gestão Estratégica de Custos

No momento que se decide realizar a estruturação de uma nova empresa, um dos aspectos a serem analisados são os custos. Com essa análise a gestão pode chegar a conclusões mais fidedignas. Essa verificação envolve custos diretos, indiretos, fixos e variáveis. Com os mesmos, podem-se obter melhores dados para observar se a proposta trará o resultado desejado. Assim, nas seções seguintes apresentam-se as definições de custos que serviram de base para a análise de dados.

2.2.1 Custos Diretos

Os custos diretos estão ligados a um determinado produto ou serviço, ou seja, todo o custo envolvido na produção de um determinado produto como matéria-prima e mão de obra direta, por exemplo. Alguns desses são determinados pela empresa, como energia elétrica, tempo desempenhado pelo colaborador, entre outros. Para Ferreira (2007, p. 53) “um custo que é classificado como direto em uma empresa, pode ser classificado como indireto em outra [...]”, ou seja, cada gestão vai definir o que considera um custo direto ou indireto em sua firma.

Na empresa objeto de estudo pode-se exemplificar os gastos com energia elétrica utilizada na empresa e o combustível para visita a clientes.

2.2.2 Custos Indiretos

Se o custo direto está ligado diretamente ao bem, o indireto não está propriamente direcionado ao produto ou serviço. Para Silva e Garbrecht (2016) todos os outros gastos da empresa são indiretos, e são apropriados a vários produtos.

Para identificar os valores dos custos indiretos torna-se necessário realizar critérios de rateio. Megliorini (2000), define que esse critério não pode perder ou distorcer seu objetivo final, ou seja, os custos devem ser distribuídos de forma correta. Por conta disso, o mesmo precisa estar ligado diretamente ao produto ou serviço, pois essa definição que vai determinar o custo final.

Ferreira (2007) ressalta que, quanto maior o número de produtos e serviços, a empresa terá mais custos indiretos que os diretos. Na empresa objeto deste estudo, um exemplo de custo indireto é o valor aplicado em um sistema ERP

2.2.3 Custos Fixos e Variáveis

Ainda, há a definição dos mesmos em fixos e variáveis. Megliorini (2000) define que essas categorias dos custos, serão diferenciadas pela proporção que incidem sobre cada serviço ou produto dentro da companhia e, assim, podem ser direcionadas como Diretos ou Indiretos.

O custo fixo é definido quando o gasto é permanente, ou seja, estará na prestação de contas todo mês. Para Padoveze (2006, p. 54), “Um custo é considerado fixo quando o seu valor não se altera com as mudanças, para mais ou para menos [...]”. No presente estudo, um exemplo de custo fixo são os gastos com pró-labore e salário de colaboradores.

Ainda, Padoveze (2006) ressalta que Custo Variável oscila de acordo com o volume das operações e, impacta no custo final do produto. É compreendido como gastos que podem variar seu valor de um período para outro ou, até mesmo, não existirem. Um exemplo que se enquadra como custo variável, seriam os custos com tarifas de contas bancárias.

Dando continuidade ao estudo, vista a definição conceitual de custos, na seção seguinte apresentam-se as definições de planejamento estratégico.

2.3 Planejamento Empresarial

“Para aqueles que não sabem para onde vão, qualquer vento serve.” (MIEDZINSKI, 2015, p. 11). Para o autor, esse pensamento não pode passar na mente de nenhum administrador do Século XXI. Ter sempre um norte determina que a companhia chegue aos melhores resultados, uma vez que, o mercado está em constante mudança, pois a economia exige isso. Os Gestores e Diretores sabem o rumo que

almejam em suas empresas, aumentar seu faturamento e reduzir gastos; mas, para isso, é necessário o processo de Planejamento Empresarial. Esse processo pode se dividir em três grandes blocos, Estratégico, Tático e Operacional.

Miedzinski (2015) destacou em seu estudo que, não ter um plano aumenta as chances de fracasso a qualquer empresa, mesmo que por menor que seja a movimentação, pode ter resultados negativos. No momento atual de incertezas e oscilações, por menor que seja o prejuízo, não há como prever como a perda de ontem pode refletir no futuro. Por isso, é importante respeitar esses processos de Planejamento, para que as possibilidades de sucesso seja muito maiores, ou que chegue o mais próximo do propósito inicial. Cesar *et al* (2005), destacam que esse modelo de trabalho nas companhias traz resultados positivos de forma que os sistemas organizacionais se tornam mais eficientes e, os administradores e gestores se envolvem com essas estratégias. Para o presente estudo, será trabalhado com o planejamento estratégico, pois trata-se de um projeto de longo prazo, que visa aspectos futuros, conforme Coltro e Pazzini (2016) destacam em seu estudo.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Para Nogueira (2014), esse processo garante um resultado positivo a companhia, e essa técnica é uma ferramenta fundamental para que a gestão e a direção possam ter um norte correto para aplicar as mudanças e melhorias. Para Coltro e Pazzini (2016), esse bloco possui 5 pontos principais: se baseia na vivência e não nos fatos concretos; como é um planejamento de longo prazo, tem a visão para a frente; visa melhorias para a maioria das pessoas envolvidas e; o mais importante, é um processo de conhecimento e aprendizado de todos. Cruz *et al* (2017), destacam que companhias que se utilizam de estratégias para desenvolvimento, possuem maior competitividade perante o mercado, bem como possui maior assertividade de prever os próximos passos dos concorrentes. Em outras palavras, ter um Planejamento Estratégico é estar preparado para competir.

Nogueira (2014) ressalta, ainda, que Planejamento e Estratégia andam juntos. Na estratégia a gestão busca formas colocar em prática seus planos, e no planejamento eles constroem e destacam seus objetivos e maneiras de envolver as pessoas nesse novo processo. Mudança não é algo fácil de ser aceito por todos da companhia, logo, cada empresa deve ter a sua própria forma de construir suas estratégias, não existindo uma regra em específico para que isso ocorra.

Para o presente estudo, o Planejamento Estratégico foi embasado com o objetivo final de constituição de uma empresa de assessoria a companhias em processo de fusão e aquisição, onde a estratégia é montar o Plano de Negócios e analisar os custos para alcançar o objetivo final. Esse processo, geralmente é utilizado para objetivos externos, com estratégias para melhorar seu lugar perante o mercado externo, porém, neste artigo, a técnica foi fundamental para concluir se é viável ou não a implantação desse novo empreendimento e o que é necessário para isto.

2.4 Gestão de Pessoas

Um dos elementos fundamentais para estruturação de Planejamento Estratégico é o Processo de Pessoas ou Gestão de Pessoas (GP), que consiste em treinar, identificar e melhorar processos relacionados ao bem estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Esse setor é de grande importância, por exemplo, no momento em que ocorre a constituição de uma empresa, na seleção de pessoas. Kopes, Silva e Romero (2013, p. 17) relatam que “[...] pode ser considerada uma área de contingente e situacional, que mantém uma interação entre ambiente interno e externo da organização. [...]”, pois é aqui que se colocam os interesses das pessoas envolvidas e a sua importância para a

companhia e para adaptação das novas regras a serem seguidas. É nesse momento que os líderes são relevantes no processo, pois são eles os exemplos e, precisam saber que sua posição dentro da empresa é fundamental para o trabalho da GP.

O trabalho dos líderes se torna mais importante quando se trata de fusão entre empresas. Nesse momento, ambas as partes temem o que pode acontecer, pois não sabem se terão seus empregos, como será a nova gestão, ou seja, há o choque cultural e, mesmo que as pessoas da companhia adquirida permaneçam, sabem que passarão por uma grande transação. O medo de como serão liderados é constante e, a mudança sempre será vista com outros olhos e, ainda, algumas vezes, não é nem aceita. “[...]Em relação ao encontro das organizações, o resultado inicial é um choque cultural, que quando mal administrado, tende a fracassar. [...]” (Santos e Abex 2011, p. 66). Esse processo de mudança deve ser realizado da melhor forma por ambas as partes, quem adquiriu deve estar preparado a ouvir a parte adquirida, para assim, o trabalho fluir melhor e ambos chegarem a seus objetivos finais de crescimento pessoal e profissional.

Em uma empresa que presta assessoria para companhias que pensam ou vão passar por processo de fusão e aquisição, é importante passar essa questão para os gestores e mostrar como eles são importantes para seus colaboradores.

2.5 Avaliação Estratégica

Segundo o site Question Pro (2020), essa metodologia é utilizada para analisar o ambiente interno e externo das empresas, bem como auxilia na visão do futuro da mesma, programando os passos de cada etapa com os novos a serem tomados. Coltro e Pazzini (2016) definem essa análise de ambientes como peça fundamental, pois com a análise externa pode-se ter a visão do público alvo, como essa região pode ser entendida e avaliada e, como a empresa pode se adequar. Já na avaliação interna, se obtém o perfil das pessoas que ali trabalham e o quanto estão dispostas a empenhar seu tempo e dispostas a mudanças.

Ou seja, trata-se de outro mecanismo importante, que faz parte do Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas. Essa ferramenta não é tão nova assim, pois em um planejamento é importante determinar onde e como se quer chegar a uma meta, ou seja, antes de começar a planejar é melhor avaliar a situação. Neste estudo, utilizaram-se duas matrizes como base para avaliação estratégica, sendo a *Swot* e a 5w2h.

2.5.1 Matriz *Swot*

Desde 1950 a Matriz *Swot* é utilizada para análise de ambientes da companhia. “[...] a Matriz *Swot* ganhou aplicação em escala global e hoje é utilizada em todos os cantos do planeta, sendo utilizada em conjunto com outras ferramentas e técnicas para elaboração do planejamento estratégico das organizações.” (FERNANDES, 2012, p. 61). O autor, ainda, destaca que a mesma pode ser elaborada de várias formas, mas sempre apresentando o mesmo resultado.

O objetivo da *Swot* é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, pode-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. (AZEVEDO E COSTA, 2001, p. 2).

Mas o que consiste essa matriz? Para Cruz et al (2017), essa ferramenta auxilia na visualização das Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*), no âmbito interno da companhia e, de seus planejamentos futuros. Já o Portal Administração (2020) destaca,

também, que a mesma demonstra as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da estratégia, em outras palavras, os gestores conseguem ter uma visão maior do seu projeto. Esse modelo é dividido em dois grandes grupos, interno e externo. E, esses possuem subgrupos, onde, no interno há as forças e fraquezas; e no externo, há as oportunidades e ameaças. Na Figura 1, apresenta-se modelo *Swot* que foi utilizado no presente estudo.

Figura 1: Matriz *Swot*

ANÁLISE INTERNA		
FORÇA (Strengths)		FRAQUEZAS (Weaknesses)
	MATRIZ SWOT	
OPORTUNIDADE (Opportunities)		AMEAÇAS (Threats)
ANÁLISE EXTERNA		

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseando-se na Figura 1, na análise Interna, as forças nada mais são do que os pontos que fazem com que a empresa se destaque perante as demais, ou seja, diante do novo projeto, que pontos serão necessários que vão fazer com que o plano seja bem-sucedido. Nas Fraquezas, apresenta o que pode impedir a evolução da companhia e dos seus novos planos, ou seja, quais os pontos negativos que podem trazer algum tipo de empecilho. No grupo da Análise Externa, de modo geral, trata-se do ambiente fora da companhia, onde as oportunidades vão destacar as chances de progresso e investimento para o sucesso da nova estratégia. E o subgrupo das ameaças, como o nome já diz, vai apresentar os possíveis problemas que o projeto pode enfrentar quando estiver sendo implantado e, em funcionamento.

Ribeiro, Souza e Nascimento (2018), identificaram que o estudo da Matriz *Swot* auxilia na melhor visualização dos ambientes e otimiza a solução para as situações cotidianas. Já Cruz *et al* (2017), em seu estudo, concluíram que a análise da Matriz *Swot* demonstrou, de forma positiva e clara, todos os pontos da estratégia. Conseguiram identificar os pontos fortes e, avaliar como melhorar os negativos, bem como, possibilitou o trabalho com o ambiente externo, de modo a avaliar as possíveis ameaças ao planejamento.

2.5.2 Matriz 5w2h

Criada no Japão, a Matriz 5w2h tem como finalidade apresentar aos gestores uma visão mais ampla do ambiente interno da organização, bem como a função dos colaboradores para realização das novas estratégias. Para Cruz *et al* (2017), o estudo através da mesma, vai esclarecer de forma mais concreta onde e como gerenciar os recursos. O site Sobre Administração (2020), destaca que essa é uma das ferramentas mais simples para montagem, interpretação e conclusão de estratégia.

Em seu estudo Martins (2017), aponta essa metodologia como aplicável a qualquer empresa, independentemente de seu porte. Destaca, ainda, a importância da mesma para a tomada de decisões, antes de aplicar os novos planos de negócios.

A Matriz 5W2H, segundo o site Treasy (2020) se baseia em um *Checlist*, com sete perguntas direcionadas especificamente para a empresa e o novo plano de negócios. As perguntas consistem em: *What* (O que?), *Where* (Onde?), *Who* (Quem?), *Why* (Porque?), *When* (Quando?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto Custa?). Para Brum

(2013), essas perguntas devem ser respondidas de forma clara e objetiva, assim, todos os gestores e diretores conseguem interpretar os pontos da nova dinâmica de trabalho. A Figura 2 apresenta o modelo da Matriz 5W2H aplicada ao presente estudo.

Figura 2: Matriz 5W2H

5W2H	
O que? (<i>What</i>)	O que será elaborado?
Quando? (<i>When</i>)	Quando ser realizará?
Onde (<i>Where</i>)	Onde será aplicado?
Quem? (<i>Who</i>)	Quem vai estar envolvido?
Porque? (<i>Why</i>)	Porque será criado?
Como? (<i>How</i>)	Como deverá ser elaborado?
Quanto Custa? (<i>How Mach</i>)	Quando custa?

Fonte: Elaborado pelo autor

Como a Matriz *Swot*, a 5w2h também é dividida em duas partes. Na Figura 2 pode-se verificar que a primeira trata dos 5Ws, onde as questões são direcionadas para a construção e análise do projeto, questionando: o que se trata a estratégia e seus problemas envolvidos; quando será o momento de começar a colocar em pratica; onde terá a implantação e maior impacto na companhia; quem estará diretamente relacionado; quais os responsáveis pela execução; e porque existe a necessidade dessa mudança, evidenciando a importância da mesma para o futuro da companhia. Essa primeira parte trata basicamente de entender de forma simples e objetiva o que se refere a estratégia de negócio. No segundo momento, se apresentam os 2Hs, sendo que, o primeiro H apresenta como será a implantação e, o segundo H apresenta quanto vai custar a mudança.

Corroborando com a teoria, Cruz *et al* (2017), apresentou que as matrizes *Swot* e 5w2h proporcionam informações verdadeiras, tanto da empresa, quanto do mercado competitivo, assim as tomadas de decisões ficaram mais claras e objetivas. Ainda, Martins (2017), em seu estudo, concluiu que a matriz 5W2H foi fundamental para o sucesso do planejamento da empresa objeto de seu estudo, bem como na visualização e solução de problemas ao decorrer da criação até implantação da nova proposta.

Vista a conceituação teórica acerca do tema, na seção seguinte apresentam-se as metodologias aplicadas.

3 Metodologia

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto a metodologia aplicada neste estudo, foi utilizada como técnica de exploração a Pesquisa Bibliográfica e o Estudo de Caso. Quanto ao nível de pesquisa, é Descritiva e a natureza deste estudo é qualitativa.

Quanto a pesquisa bibliográfica, a mesma toma por base de estudo apontar os principais pontos para desenvolver um Plano de Negócios, com ramo em específico da assessoria. Dessa forma foi utilizado o estudo através de livros, artigos, revistas, sites, entre outras fontes de estudo científico, para tal levantamento. Para Cervo *et al* (2007) a pesquisa bibliográfica tem por objetivo expor e trazer solução para a questão problema do estudo, com base em outros autores que já evidenciaram e comprovaram em seus estudos.

Já quanto ao estudo de caso, objetiva-se aprofundar o conhecimento de forma individual do tema, ou seja, evidenciar o que de fato acontece dentro do ramo alvo do estudo, para assim, buscar a melhor estratégia para atingir os objetivos finais. Figueiredo (2008) destaca que o mesmo torna a pesquisa de determinado ponto mais ampla, pois o pesquisador vai se concentrar basicamente em um ponto e, seguir essa linha até obter todas as respostas, alcançando o máximo de conhecimento. Ressalta ainda que “seus resultados geralmente são apresentados na condição de hipóteses e não de conclusões.” (FIGUEIREDO, 2008, P. 104).

A análise descritiva foi embasada na estruturação de matrizes estratégicas, com levantamento de dados internos e externos do mercado, com objetivo de identificar possíveis pontos positivos e negativos e, antever qualquer variável no processo de desenvolvimento do projeto. Cervo et al (2007) destacam que a análise descritiva deve ser bem planejada, para assim alcançar os objetivos desejados. Esse planejamento consiste na coleta de dados, através de entrevistas, análises de estrutura, entre outros métodos, envolvendo o objeto de estudo e apresentando os fatos em sua forma mais verídica possível.

Já a pesquisa qualitativa, refere-se aos conceitos de estruturação de uma empresa de assessoria, baseada no trabalho exclusivo para clientes, visando obter principalmente resultados antes do esperado. Gerhardt e Silveira (2009) destacam que esse método de pesquisa não se baseia em números, e sim, na questão social, explicando cada detalhe dos processos. Afirmam, ainda, que o pesquisador precisa se envolver muito mais no estudo para, assim, compreender melhor a situação.

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Como procedimentos de coleta e análise de dados, foram utilizados os seguintes:

- utilização de planilhas para mapeio das demandas e criação das matrizes que servirão de base para a análise de dados;
- levantamento de dados com embasamento em entrevista com profissional que trabalha nessa área.

4 Estudo de Caso

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso com elaboração de plano de negócios, com objetivo de estruturar empresa de consultoria, tendo como público alvo companhias que estão planejando realizar processos de fusão, cisão ou aquisição. O plano de negócios, foi desenvolvido com base na estrutura do projeto do Sebrae e, também, foi utilizado a análise de matrizes 5W2H e SWOT.

4.1 Análise Matriz 5W2H

Conforme mencionado no presente trabalho, a Matriz 5W2H é de extrema importância para ter uma visão no processo de desenvolvimento de um novo negócio. O Quadro 1 apresenta a respectiva matriz, estruturada com os principais pontos do presente plano de negócios.

Quadro 1: 5W2H – Plano de Negócio

(continua)

O Que?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Organograma	Sócia/Diretora	Durante o Processo de inicialização da empresa.	Processo de Planejamento do Negócio visando suprir	Custo do tempo despendido pela Sócia Diretora;

			as necessidades da empresa;	
Delegação de funções	Sócia/Diretora	Durante o Processo de inicialização da empresa.	Através do organograma elaborado;	Custo do tempo despendido pela Sócia Diretora;
Orçamento	Sócia/Diretora Sócia/Gestora	Processo de Planejamento do Negócio	Análise da necessidade de material para estruturação da empresa; custos com documentação, alvarás, junta comercial, tributos; gastos com software; valores de contratações; Salários e Pró-labore; aluguel de sala comercial; entre outros;	Conforme Plano de Negócios/Orçamento
Estruturação física	Sócia/Diretora Sócia/Gestora	Processo de Planejamento do Negócio	Sala comercial com área de 50m ² , com 2 repartições: Sala Sócias Sala de Reuniões	Conforme Plano de Negócios/Orçamento
Criação de Redes Sociais/Publicidade	Sócia/Diretora	Durante o Processo de inicialização da empresa.	Através de contas comerciais nas maiores plataformas de comunicação, Instagram, Facebook;	Custo do tempo despendido pela Sócia Diretora;
Avaliação de Mercado	Sócia/Diretora	Processo de Planejamento do Negócio	Através de análise estratégica com utilização de Matriz Swot;	Custo do tempo despendido pela Sócia Diretora; (conclusão)
Criar um portfólio de Serviços prestados	Sócia/Diretora	Processo de Planejamento do Negócio	Análise da necessidade do mercado;	Custo do tempo despendido pela Sócia Diretora e entrevista com empresa da área;

Fonte: Elaborado pelo autor

Boa parte do processo de estruturação e análise da Matriz 5W2H foi sem custo, pois foi realizado com o tempo despendido pela sócia diretora. Custos serão apropriados e analisados no momento do orçamento, apresentado em seção seguinte.

No primeiro momento da Matriz se analisou o organograma e, como o mesmo poderia ser estruturado visando de forma mais simplificada, suprir as necessidades da empresa. Processo esse que foi realizado ainda nas etapas de planejamento, para que, assim, se visualize se seriam necessárias modificações e, se de fato aquele formato iria atingir seu objetivo.

Logo que foi analisado o Organograma, o próximo passo foi a delegação de funções de cada sócio. Essa análise demonstra a função direta de cada um, de forma detalhada. No final dessa parte da matriz, ficam claros todos os objetivos e processos que serão propostos por cada um dos envolvidos, bem como suas capacitações.

Em seguida, a matriz foi base para a análise do orçamento, demonstrando o que de fato a empresa precisa para iniciar seus trabalhos. Esse, envolve basicamente o tempo da sócia em pesquisas de mercado, levantamento de dados e o que é necessário para que, no momento de estruturação do orçamento, o mesmo seja completo e apresente seu objetivo final: quanto será o investimento inicial.

Outro ponto é a estruturação física da empresa, onde a mesma vai ficar estabelecida, se é necessária uma sala comercial e, como deve ser separada.

O mundo atual está ligado as tecnologias e, a visibilidade das empresas gira em torno da publicidade. Quem possui a melhor propaganda, atrai mais clientes. Por conta disso, essa análise também foi realizada na Matriz 5W2H, realizando, assim, o levantamento das melhores plataformas e eventuais custos para realizar esse primeiro contato com clientes. Optou-se pelo uso das redes sociais, pois, atualmente, atingem maior público e todos possuem acesso.

Quanto a avaliação de mercado, esse ponto é de extrema importância no momento de montar um plano de negócios, pois é aqui que se faz a primeira análise se o novo empreendimento tem ou não futuro. Diante da matriz viu-se a necessidade de criar uma Matriz Swot que irá demonstrar as forças e fraquezas do mercado externo e interno. Para tal, aplicou-se um questionário a profissional da área que, é apresentada em seção seguinte.

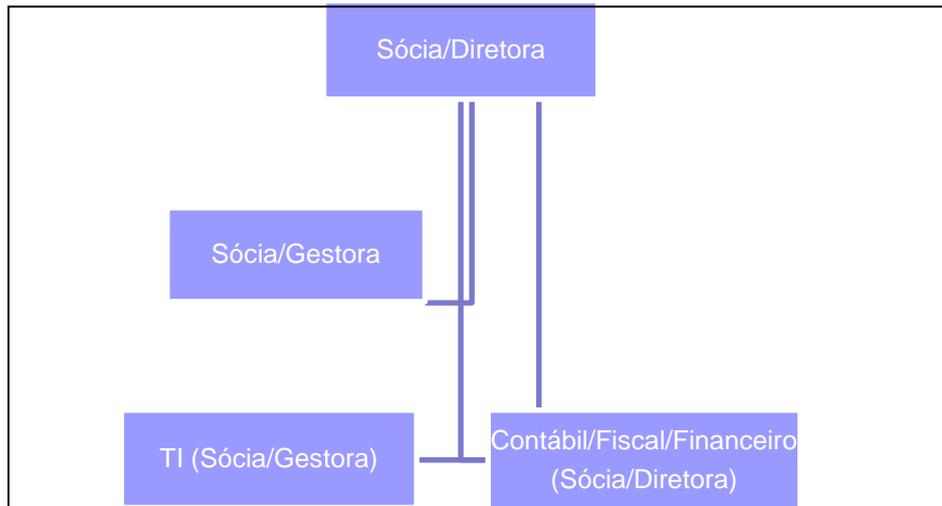
Por último, mas não menos importante foi realizada a verificação e criação de um portfólio dos serviços a serem prestados. Teve a necessidade, também, de se questionar um especialista na área de consultoria que atua no ramo objeto deste estudo.

4.2 Organograma

Toda empresa deve possuir um organograma, apresentando, assim, as funções e, principalmente, a importância de cada colaborador. Possuir um organograma mostra o quanto à empresa está organizada e no caminho certo.

Por conta da importância dessa ferramenta, a Figura 3 apresenta o organograma proposto para o presente estudo.

Figura 3: Organograma empresarial



Fonte: Elaborado pelo autor

No topo do organograma é apresentada a Sócia/Diretora que possui funções internas e externas. Internamente analisa e controla processos, já externamente, faz o desenvolvimento de clientes, análise de mercado, estudos de estratégias com finalidade de prestar consultoria aos clientes de vários ramos. Essas funções mais complexas ficam com a sócia/diretora em função do conhecimento da mesma na área de atuação. Ainda, a mesma terá como funções o controle contábil, fiscal e financeiro da empresa.

Em seguida, é apresentada a segunda Sócia/Gestora, que também possui trabalhos dentro e fora da empresa, pois a mesma possui extenso conhecimento em desenvolvimento de clientes, processos e gestão. Internamente, desenvolve processos de melhorias. Quando seu trabalho é fora da empresa, em conjunto com a Sócia/Diretora, desenvolve processos e melhorias com clientes, e apresenta treinamentos de gestão com líderes de diretores. Ainda, fica responsável pelo TI, para assim manter um sistema onde todas as movimentações da empresa serão salvas e registradas. No ambiente externo, essa pessoa vai trabalhar no conhecimento dos sistemas dos clientes e, assim, poder desenvolver formas para a adaptação de todos durante o processo das empresas envolvidas.

4.3 Orçamento

No instante que um empreendedor decide investir e iniciar um novo negócio, o mesmo necessita elaborar o levantamento de custos para, assim, verificar o investimento inicial.

Para o presente estudo, o orçamento foi dividido em três momentos: Imobilizado, Despesas em geral e Salários e Pró-labore.

No imobilizado, demonstrado pelo Tabela 1, basicamente são os móveis e eletrônicos. As quantidades para os móveis e eletrônicos foram mensuradas conforme a necessidade para todos os envolvidos. Já os valores foram atribuídos com base na pesquisa de mercado, buscando produtos de qualidade e com funcionalidade para suprir as demandas para desenvolvimento das atividades.

O software a ser utilizado na empresa, foi com base em uma mensalidade, em orçamento de banco de dados para pequenos empreendimentos, com acesso para dois usuários, assim suprimindo os deveres diários.

Tabela 1: Orçamento – Imobilizado

Imobilizado			RS 8.516,90
Produto	Qtd	Valor Unt.	Valor total
Mesas sócias	2	R\$ 430,00	R\$ 860,00
Mesa p/ reunião 6 lugares	1	R\$ 780,00	R\$ 780,00
Cadeiras	8	R\$ 170,00	R\$ 1.360,00
Notebook	2	R\$ 2.399,00	R\$ 4.798,00
Celular	1	R\$ 718,90	R\$ 718,90

Fonte: elaborado pelo autor.

A base para a constituição do orçamento das despesas gerais tomou por base a demanda inicial da empresa. Os materiais de limpeza e expediente foram obtidos com base em pesquisa de mercado com itens essenciais para o trabalho diário.

Como a empresa possui a necessidade de um espaço próprio para gestão dos negócios, se analisou e concluiu ter um espaço alugado para montar o escritório. O valor orçado é com base em salas comerciais com o tamanho de 64m², que se enquadra na atual necessidade da empresa.

Uma das principais ferramentas e diferenciais da empresa é o contato com o cliente. Logo, terão as despesas com as visitas que, o valor foi estruturado com base em combustíveis, possíveis passagens de avião, outros custos relacionados e alimentação. A conclusão para o valor é com base no início dos trabalhos, onde o fluxo inicial não será relevante, em virtude da estruturação e ganho de mercado.

E, por último, os custos com Honorários Contábeis, foi estipulado com base em pesquisa do mercado para empresa de pequeno porte, optante pelo Simples Nacional.

Tabela 2: Orçamento – Despesas em Geral

Despesas em Geral		RS 4.393,00	
Material de limpeza		R\$ 270,00	R\$ 270,00
Material de expediente		R\$ 450,00	R\$ 450,00
Despesas com aluguel		R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Luz, água, telefone e internet		R\$ 450,00	R\$ 450,00
Despesas com visitas (combustíveis, viagens, alimentação)		R\$ 623,00	R\$ 623,00
Honorários contábeis		R\$ 500,00	R\$ 500,00

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa objeto de estudo possui duas sócias, que possuem o mesmo Pró-labore, em função de investirem a mesma porcentagem no capital da empresa. Como todo o trabalho da empresa é gerenciado pelas duas sócias, e seu conhecimento é extenso em ambas as áreas que atuam, seus Pró-labores são equiparados.

Tabela 3 : Orçamento – Pró-labore e Salários

Pró-Labore		RS 6.200,00	
Pró-Labore Sócia/Diretora		R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00
Pró-Labore Sócia/gestora		R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o software a ser utilizado na empresa, foi com base na mensalidade com base em um programa para pequenos empreendimentos, com acesso para dois usuários, assim suprindo os deveres diários.

Tabela 4: Orçamento – Intangível

Intangível			R\$ 1.060,00
Servidor		Valor Unit.	Valor total
Software		R\$ 1.060,00	R\$ 1.060,00

Fonte: Elaborado pelo autor

No final do orçamento chegou-se ao um total do investimento de R\$ 19.669,90 (dezenove mil, seiscentos e sessenta e nove reais com noventa centavos) . Valor esse que será suprido com capital das sócias dividido igualmente.

Considerando os dados apresentados, apurou-se um Demonstrativo de Resultado do Exercício para avaliar a necessidade de Receita Mensal para obter o lucro desejado pelas sócias.

Tabela 5: Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Receitas	R\$ 15.000,00
Serviços Prestados	R\$ 15.000,00
(-) Deduções da Receita	R\$ 900,00
Simplex Nacional	R\$ 900,00
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 14.100,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ 10.593,00
Despesas em Geral	R\$ 4.393,00
Material de limpeza	R\$ 270,00
Material de expediente	R\$ 450,00
Despesas com aluguel	R\$ 2.100,00
Luz, água, telefone e internet	R\$ 450,00
Despesas com visitas (combustíveis, viagens, alimentação)	R\$ 623,00
Honorários contábeis	R\$ 500,00
Prolabore e Salários	R\$ 6.200,00
Prolabore Sócia/Diretora	R\$ 3.100,00
Prolabore Sócia/Gestora	R\$ 3.100,00
(=) Resultado Líquido	R\$ 3.507,00
Margem de Lucro - Resultado Líquido / Receita Bruta	23,38%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos dados do Quadro 6, as sócias almejavam uma margem de lucro aproximada de 20%. Com base nas despesas apuradas, obteve-se o valor aproximado de R\$ 15.000,00 a título de Receita Mensal. Para o cálculo do Simplex Nacional considerou-se a alíquota inicial de 6% vigente para empresas do respectivo setor. Assim, torna-se possível planejar, com base em valores, a necessidade de faturamento mensal para tornar viável o negócio proposto.

4.4 Análise de Mercado - Matriz Swot

Para a análise de mercado foi usada a ferramenta Matriz Swot, conforme pode ser observada abaixo no Quadro 2.

Quadro 2: Análise Matriz Swot

Análise Interna	Forças	Sócias com conhecimento nas áreas profissionais envolvidas na consultoria; A empresa tem 100% de envolvimento com todos os processos da Empresa/Cliente; Além do trabalho contábil, a empresa direciona para o trabalho de gestão de pessoas e planejamentos estratégicos; A empresa trabalha apenas com essa modalidade de consultoria; Baixo custo inicial, sendo assim não existe a necessidade de empréstimos.
	Fraquezas	Como a empresa trabalha apenas com esse tipo de consultoria, no primeiro momento não tendo uma segunda atividade, pode sofrer reduções e perdas.
Análise Externa	Oportunidades	As oportunidades para consultoria direcionada para empresas que passam pelo processo de fusão e aquisição vem aumentando ano, abrindo uma nova oportunidade de negócio.
	Ameaças	Possíveis quedas no mercado de fusão e aquisição, trazendo ameaças como redução de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o auxílio da Matriz Swot, pode-se concluir que as forças da empresa são o atendimento e auxílio aos clientes, mostrando um trabalho diferenciado perante o mercado. Porém essas mesmas forças se tornam fraquezas, no momento que houver uma queda no mercado.

Para a análise Externa, as oportunidades são altas, por ser algo que vem crescendo e não haver muitas empresas realizando esse tipo de consultoria, abrindo assim um vasto mercado. E, novamente as ameaças podem girar em torno de a empresa ter apenas esse ramo de atendimento e, o mercado passar por momentos de instabilidade.

4.5 Análise Questionário

Foi aplicado questionário a profissional que possui trabalhos direcionados para o ramo do presente estudo. Assim, buscou-se apresentar a percepção de quem já trabalha na área e, tem conhecimento e visão de como está o mercado de trabalho nessa modalidade de consultoria.

Inicialmente questionou-se sobre a divulgação do trabalho, e como é realizada. Constatou-se que para esse trabalho não é necessário um trabalho de divulgação, que irá depender mais do que os atuais clientes vão falar no mercado e indicar. Mas nada impede ou atrapalha a divulgação através de redes sociais, pois não depende de um investimento somente o tempo para atualizações.

Em seguida, levantou-se o quesito de precificação e como é realizado, se existe um critério. A resposta relata que, basicamente gira em torno de cada ato, ou seja, quantos imóveis estão relacionados no processo, se a empresa possui organização patrimonial, contábil, questão de controladoria, entre outros, por exemplo. Todos esses fatores influenciam no momento de precificar o serviço.

O próximo ponto levantado foi a questão do mercado e quais seriam as perspectivas para o futuro nesse ramo. Respondeu que há crescimento neste mercado, pois processos de fusão e aquisição nunca tiveram tanto espaço como nesse momento. E

por conta desse crescimento repentino, não existem muitos escritórios com trabalhos direcionados para essas transações. Portanto, relata que é um negócio viável e de grande potencial.

Ainda, analisando a questão do mercado, surgiu o tópico sobre a possível concorrência, por se tratar de um mercado em ascensão e muitos empreendedores estarem investindo, pode talvez ocorrer essas ameaças a empresa. O profissional questionado não visualiza essa problemática no momento, pois existe amplo mercado.

Em seguida se levantou um dos pontos internos para a realização dos trabalhos, quais os conhecimentos, áreas a serem estudadas e qualificações de profissionais para atuarem nesse mercado. Ratifica que, por se tratar de segmento complexo, cada cliente é diferente e, as áreas de estudo apontadas foram Operações Societárias e Tributárias; e a área de Estruturação de Holdings.

Como todo e qualquer novo negócio, possui dificuldades, assim sendo, foi solicitado qual, ou quais, os maiores fatores que dificultam a realização do trabalho. A resposta foi algo que contribuiu para a ideia deste estudo: os novos processos para a empresa que vai passar a ser controlada. Quem está adquirindo um novo negócio quer implantar suas regras e estão em seu direito como controladores, porém, muitas vezes esse processo não é bem aceito na empresa adquirida. Assim, acaba refletindo em vários processos e desempenho das companhias. Este é outro ponto que a consultoria deve atender seus clientes nos processos de concentração de empresas.

Foi questionada a necessidade ou não de espaço físico para a empresa. A resposta foi de que, por se tratar de um trabalho intelectual, as consultorias podem ser realizadas dentro das próprias empresas, mas entende que poderá ter sede própria para organização das atividades e planejamento entre os sócios.

Concluindo o questionário, com enfoque no organograma da empresa, foi solicitado se há necessidade de contratação de equipe. Para o caso do profissional contatado, a empresa do mesmo, inicialmente, também teve apenas dois sócios e, com o passar dos anos, a empresa cresceu e surgiu a necessidade de contratar colaboradores. Assim, corrobora-se que o organograma proposto para o presente estudo é viável.

4.6 Análise descritiva da Proposta de Estudo

Com base na análise de dados, embasada na teoria apresentada, pode-se verificar a relevância do planejamento em um plano de negócios. A necessidade de verificação das demandas do serviço a ser prestado, do mercado consumidor e dos valores de receitas e despesas.

Com base no levantamento de valores, visando atender as necessidades básicas para início da empresa objeto de estudo, averiguou-se que não há necessidade de captação de recursos com terceiros, pois as sócias iriam aportar os valores para estruturação do empreendimento.

Através da análise da DRE, pode-se evidenciar a possível necessidade de receitas e, também, os custos e despesas. Assim, com base em números, as sócias podem ter mais assertividade nas suas ações, verificando os resultados com base no orçamento previsto.

Realizar a pesquisa de campo com um profissional da área, que já vive essa realidade, e que estruturou seu negócio de forma semelhante a estabelecida neste plano de negócio, evidencia ainda mais que o negócio está bem estruturado, possui demanda e, com base no respondente, provavelmente terá o retorno esperado.

Conclusão

Com o aumento das negociações de Fusão e Aquisição no mercado de empresarial, surge a necessidade de escritórios especializados nesses processos. Por ser algo novo, não existem muitas empresas especializadas no ramo.

Estruturar um Plano de negócios voltado para esse mercado, estudar as possibilidades e realizar orçamentos, dão a primeira visão de viabilidade de abertura de uma empresa voltada para esse atendimento.

O presente trabalho teve por base a estruturação de um Plano de Negócios, para uma empresa com visão exclusiva em assessoria de fusões e aquisições, com o auxílio de análise de matrizes Swot e 5W2H.

Conforme levantamento de dados teóricos e de estudos já realizados, realizar um plano de negócios, faz com que o empreendedor tenha uma visão se o empreendimento proposto possui viabilidade.

Com o desenvolvimento das matrizes tem-se a perspectiva de desenvolvimento, possíveis problemas, estudo do mercado e, assim, planejam-se as ações de forma estratégica. Quando se estruturaram-se os orçamentos, viu-se de fato a real necessidade de investimentos em imobilizado e intangível e, também, nos demais custos e despesas operacionais.

Com o levantamento da análise de dados, embasada na teoria apresentada, o problema de pesquisa e objetivo geral propostos foram atingidos. Concluiu-se que existe mercado e viabilidade para abertura da empresa, sob toda análise desenvolvida no mesmo. Com o auxílio do questionário realizado com profissional da área, comprovou-se a veracidade da existência de mercado para esse nicho de atuação.

Reitera-se que o presente estudo não pode ser usado de forma generalizada para estruturação de empresas, pois o mesmo foi constituído sob um objetivo e perspectiva atual do mercado nessa área de assessoria. Possíveis características de mercado e de atuação podem apresentar resultados diversos dos aqui apresentados.

Como o mercado se transforma e muda a cada novo movimento da economia, sugere-se, para fins de futuros estudos que se avalie os valores apresentados de forma a comparar os valores orçados com os efetivamente realizados. Outro ponto importante para futuros estudos é a estruturação de um fluxo de caixa, evitando assim eventuais questões financeiras e mudanças de mercado.

Referências

ADMINISTRAÇÃO, Sobre. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?** 2009.

Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>. Acesso em: 03 maio 2020.

AZEVEDO, Marilena Coelho de e COSTA, Helder Gomes. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de Pesquisa em Administração**. 2001, v.8, nº 2, São Paulo. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/215622073_Metodos_para_avaliacao_da_postura_estrategica. Acesso em: 3 mai. 2020

BAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520452349/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 25 ago. 2020.

BRUM, Tarcísio Costa. **Oportunidades da aplicação de ferramentas de gestão na avaliação de Políticas Públicas: o caso da Política Nacional de resíduos sólidos para a construção civil.** 2013. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2012_3_Tarcisio.pdf. Acesso em: 10 maio 2020.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/341/pdf/0?code=nibXpE/zxY+vwVo1HPycn2JQbqXwzZJjEQTBN43JxwRTlibW3PqezcdQ+rTUchTwLN3VmP8OyVunxKxS28s5jw==>. Acesso em: 22 maio 2020.

CÉSAR, Ana Maria Roux; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; PETER, J.P; CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005

COLTRO, Alex e PAZZINI, Érica dos Santos F. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP.** 2016, v. 6, nº 2, Piracicaba. Disponível em: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/121>. Acesso em: 22 maio 2020.

CRUZ, Diogines Marco de Brito. et al. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. In: **Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe**, 9., 2017, São Cristóvão. Anais eletrônicos... São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2017. p. 140-154. Disponível em: <<http://simprod.ufs.br/pagina/21037>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **Revista de Ciência Jurídica.** Londrina, v. 13, n 2, p. 57-68, Set. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.17921/2448-2129.2012v13n2p%25p>. Acesso em: 24 abr. 2020.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Editora Pearson, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/389/pdf/0?code=WreGRLdfq8YCqt7zXYDy1MDKOE19/dJj9mwdvOOI26iGM1waLjSvQTyWa8hW7Dz6oFfnbcaYY1PyF2xfWEt0nQ==>. Acesso em: 31 mar. 2020.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida. **Método e metodologia na pesquisa científica.** 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora Ltda, 2008. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/159486/pdf/0?code=HkXzz+Bn0YoeXW6eym8kbHWP8iiglIXqyNKDyfqRWL7CjaXIYU43NjeB1KetuTi3DLGveT2HkCfLBn9cZKv9xg==>. Acesso em: 24 abr. 2020.

FILHO, Edelvino Razzolini. **Empreendedorismo: dicas e plano de negócios para o século XXI.** Curitiba. InterSaberes. 2012. Disponível em:< <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6008/pdf/0?code=qwob7qTq60wX>

IgRIW1fAJqIePpBP65BcCpB75faLcWIZN/dfeC3wChgE7XbE8Oaox1127T35f/+G83eEUW0Vag==> Acesso em: 25 de ago 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 23 maio 2020.

KOPES, Lucia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sônia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3831/pdf/0?code=8n75TArZNRtIKKe9uoqTkTtTyOV+4G8ZEiX9K1ulva7PllsP8F8eJOQNPz198CdB+ailKah0SrsfMIM5G47eTu1g==>. Acesso em: 09 abr. 2020.

MARTINS, Maria Oliveira. **Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis**. 2017. 39 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017. Disponível em: <http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5909>. Acesso em: 03 maio 2020.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Editora Pearson, 2000. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/772/pdf/0?code=tMC2OdI5qa78S0cnMAxJFhNTbrEKXhZMMtNgreiph98La3hxJFBn9BTWXp8uiu12/+Ad8m53NpdrtLe5gGobFA==>. Acesso em: 31 mar. 2020.

MIEDZINSKI, João Cirilo. **Planejamento Empresarial: observando a teoria e construindo a prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496488/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 04 abr. 2020.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Editora Pearson, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22110/pdf/0?code=IHvALcIe+xuNNjxz5+KTuMDnGWGn1HUFsn3UuAxQoJ5O1hKAJEQN2uhR42T6KX0LrhkfZZgcU5mhI2XOI9pNUg==>. Acesso em: 09 maio 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109777/cfi/2!/4/4@0.00:46.1>. Acesso em: 31 mar. 2020.

QUESTION PRO (Brasil). **Análise Estratégica**. Disponível em: <https://www.questionpro.com/pt-br/analise-estrategica-para-negocios.html>. Acesso em: 03 maio 2020.

RIBEIRO, Diego Henrique; SOUZA, Elias Ferreira e NASCIMENTO, Marcus Vinicius do. Análise estratégica do porto de são sebastião - estudo dos cenários internos e externos que impactam sua evolução. In: **V CIMATech - Tecnologia para a Redução das Desigualdades**, São José dos Campos, 2018. Anais eletrônicos... São José dos Campos, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.21452/issn2447-5378.v1i5.2018p.4237>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

SANTOS, Jackson Almir dos e ARBEX, Marco Aurélio. Gestão de pessoas em processos de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? 2011. **Revista Hórus**, v. 6, n. 3, p. 51-69. Ourinhos. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/4021>. Acesso em: 9 abr. 2020.

SANTANA, Edílio Hélio et al. Fusões, aquisições e cisões e o reflexo no valor de mercado das empresas: um estudo sob a perspectiva do core business. **Revista Contemporânea da Economia e Gestão**, 2016, v. 14, n. 3, p. 162-181. Fortaleza. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/22486>. Acesso em: 29 mar. 2020.

SEBRAE. **Como elaborar o Plano de Negócios**. Brasília. 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acessado em: 25 ago. 2020

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 de ago 2020.

SILVA, Ernani Joao; GARBRECHT, Guilherme Teodoro. **Custos empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa**. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/39136/pdf/0?code=VyQKISpIL+eMMtkJ2i6d7DYWEp0t57VKaHPuVlnHOQ7gQOOgJIb/Z4PgRY9amLnu+xQrqrX2elXbDDI80zsWfg==>. Acesso em: 27 abr. 2020.

TEIXEIRA, Fabio Rodrigues. **UTILIZAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS EM STARTUPS DE PORTUGAL**. 2019. 41 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19795>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

TREASY. **O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação**. 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>. Acesso em: 16 maio 2020.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. Curitiba. IterSaberes. 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6098/pdf/0?code=cmk1R50ns4g/JHGeiQ7k3B7tc84/MA+/Lqde+hI+b7enBlezRDIVbCzj8ytCY5E3fJ8c8wjU80tCtBFqb nXXMg==>>>. Acesso em: 25 de ago 2020.