

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**EDUARDO ZANDONAI CERATTI**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE UMA EMPRESA DE  
ASSESSORIA EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**BENTO GONÇALVES  
2019**

**EDUARDO ZANDONAI CERATTI**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE UMA EMPRESA DE  
ASSESSORIA EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração de Empresas da  
Universidade de Caxias do Sul.

Orientador Prof. Dr. Deonir de Toni

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**EDUARDO ZANDONAI CERATTI**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE ABERTURA DE UMA EMPRESA DE  
ASSESSORIA EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração de Empresas da  
Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Deonir de Toni

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Deonir de Toni  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Edson Muller  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. José Cancian  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho à minha família que me apoiou e acompanhou cada passo dessa trajetória, à minha noiva, Fernanda, que em momentos difíceis sempre esteve ao meu lado me incentivando e aos professores que proporcionaram o conhecimento para tal feito, em especial ao meu orientador Professor Dr. Deonir de Toni.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por estar sempre comigo e me abrigar com sua proteção. À minha família pela paciência, apoio incondicional durante a minha caminhada acadêmica.

Aos amigos e colegas que sempre estiveram do meu lado durante a minha trajetória de estudos.

Ao professor Orientador Prof. Dr. Deonir de Toni que, através dos seus conhecimentos contribuiu de forma objetiva e clara para a concretização desse trabalho de Conclusão de Curso, bem como aos demais professores da UCS pelo conhecimento transmitido.

Enfim, agradeço a todos os que de uma forma ou outra foram importantes e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de analisar a viabilidade de abertura de uma empresa de assessoria em comércio internacional, visando a realização de um empreendedorismo na área de atuação. Cada vez mais percebe-se que as organizações estão se expandindo e buscando novos comércios, principalmente através das exportações, pois com a globalização e com a abertura de mercados, para as empresas não existem mais fronteiras que possam impedir o comércio de serviços e produtos com outros países. O principal objetivo para a criação da empresa em questão, é desenvolver parcerias de longo prazo com seus clientes, gerando assim, crescimento profissional e econômico, para ambas as empresas. Com isso, as empresas podem ter uma redução de custos e um aumento da própria produtividade e dos seus lucros finais. Diante disso, este trabalho visa apresentar o universo a ser trilhado para que a empresa possa funcionar de acordo com os seus objetivos e metas, propondo alternativas, em assessoria no Regime de Drawback, para as organizações e contribuindo para o crescimento da economia destas empresas, uma vez que atualmente o que mais se busca em um negócio é o lucro, a viabilidade e o comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade onde esta organização está inserida.

**Palavras- Chave:** Empresa. Assessoria. Viabilidade. Comércio internacional. Drawback.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Participação das Exportações.....	40
Figura 2 – Exportações via Drawback comparadas às exportações totais.....	41
Figura 3 – Valor de produção e exportação.....	47

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Canvas do negócio proposto.....	24
Quadro 2 – Delineamento da pesquisa.....	30
Quadro 3 – Análise dos dados primários.....	35
Quadro 4 – Análise SWOT.....	41
Quadro 5 – Recursos financeiros.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Balanço inicial da empresa.....	58
Tabela 2 – Previsão de vendas para o primeiro ano.....	59
Tabela 3 – Custos fixos para o primeiro ano.....	59
Tabela 4 – Custos fixos para os cinco anos.....	60
Tabela 5 – Valores de custos fixos para o primeiro ano.....	60
Tabela 6 – Valores de custos fixos para os primeiros cinco anos.....	60
Tabela 7 – DRE para o primeiro ano.....	61
Tabela 8 – DRE para os cinco anos.....	61
Tabela 9 – Fluxo de caixa para o primeiro ano.....	63
Tabela 10 – Fluxo de caixa para 5 anos.....	64
Tabela 11 – RSV.....	65
Tabela 12 – VPL.....	66
Tabela 13 – Saldos de caixa.....	67
Tabela 14 – <i>Payback</i> .....	67
Tabela 15 – Ponto de equilíbrio anual.....	68
Tabela 16 – Cenário otimista – DRE primeiro ano.....	69
Tabela 17 – Cenário otimista - DRE para 5 anos.....	70
Tabela 18 – Cenário Pessimista – DRE primeiro ano.....	71
Tabela 19 – Cenário Pessimista – DRE primeiro 5 anos.....	71



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
2.2 OBJETIVOS.....	14
2.3 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO (GERAL).....	17
3.2 LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO.....	19
<b>4 CANVAS.....</b>	<b>22</b>
4.1 CONCEITUAÇÃO DE CANVAS.....	22
4.2 CANVAS NEGÓCIO PROPOSTO.....	24
4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR.....	26
4.4 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL.....	27
<b>5 PESQUISA DE MARKETING.....</b>	<b>29</b>
5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING.....	29
5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	30
5.4 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	31
5.5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	32
<b>5.5.1 Análise dos dados secundários.....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.2 Análise dos dados primários.....</b>	<b>32</b>
<b>6 ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO.....</b>	<b>36</b>
6.1 MICROAMBIENTE.....	36
<b>6.1.1 Clientes.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.2 Fornecedores.....</b>	<b>36</b>

<b>6.1.3 Concorrentes.....</b>	<b>37</b>
<b>6.1.4 Entidades regulamentadoras.....</b>	<b>37</b>
6.2 MACROAMBIENTE.....	38
<b>6.2.1 Fatores Econômicos.....</b>	<b>38</b>
<b>6.2.2 Fatores Político-legais.....</b>	<b>38</b>
<b>6.2.3 Fatores Tecnológicos.....</b>	<b>39</b>
<b>6.2.4 Fatores Sociais.....</b>	<b>39</b>
6.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	40
6.4 ANÁLISE SWOT.....	41
<b>7 PROPOSTA DE VALOR.....</b>	<b>43</b>
7.1 SERVIÇO.....	44
7.2 MISSÃO E OBJETIVOS.....	44
<b>8 SEGMENTOS DE CLIENTES.....</b>	<b>46</b>
8.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	46
<b>9 CANAIS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....</b>	<b>49</b>
<b>10 ATIVIDADES CHAVE E PRINCIPAIS PARCERIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>11 RECURSOS PRINCIPAIS.....</b>	<b>53</b>
11.1 INFRAESTRUTURA E <i>LAYOUT</i> .....	53
11.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	53
11.3 RECURSOS FINANCEIROS.....	53
<b>12 FONTES DE RECEITA.....</b>	<b>55</b>
<b>13 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....</b>	<b>57</b>
13.1 ESTRUTURA LEGAL.....	57
13.2 BALANÇO INICIAL.....	57
13.3 PREVISÃO DE VENDAS.....	58

13.4 CUSTOS E DESPESAS.....	59
13.5 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE).....	60
13.6 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.....	62
13.7 INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA.....	65
<b>13.7.1 ROS – Retorno sobre as vendas (RSV).....</b>	<b>65</b>
<b>13.7.2 Valor Presente Líquido (VPL).....</b>	<b>66</b>
<b>13.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR).....</b>	<b>66</b>
<b>13.7.4 Período de Retorno do Investimento (<i>Payback</i>).....</b>	<b>67</b>
<b>13.7.5 Ponto de equilíbrio.....</b>	<b>68</b>
<b>14 PLANO DE CONTIGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS.....</b>	<b>69</b>
14.1 CENÁRIO OTIMISTA.....	69
14.2 CENÁRIO PESSIMISTA.....	70
<b>15 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o mundo tem se globalizado e as empresas se tornando cada vez mais competitivas. Há 50 anos, as empresas de um determinado país eram concorrentes entre si. Hoje em dia, o mundo virou um só e todas as empresas de um mesmo ramo são concorrentes entre si, não importa a parte do mundo.

O comércio internacional ou comércio exterior é a troca de bens e serviços pelas fronteiras internacionais ou territórios. Na maioria dos países, ele representa uma grande parcela do PIB (Produto Interno Bruto). É neste aspecto que se dá a sua vital importância para qualquer país.

Muitos fatores podem ser utilizados como motivação para a realização do comércio exterior, bastando a análise dos diversos existentes, e mesmo apresentando todas as condições favoráveis ou contrárias, isto não será impedimento ao comércio, pois este poderá ser realizado independentemente de qualquer motivação lógica, muitas vezes por motivos comerciais, outras por motivos políticos, interesse no produto estrangeiro, etc.

Dada esta importância, o governo brasileiro já possui diversas leis e normas que alinham e incentivam a prática do comércio internacional.

O site [www.pontual.com.br](http://www.pontual.com.br), explica de forma simplificada o que é o *Drawback*, conforme a seguir.

Baseando-se nisso, este trabalho objetiva verificar a viabilidade de abertura de uma empresa de Assessoria em Comércio Internacional, com ênfase no Regime Tributário/Aduaneiro de *Drawback*.

Apesar de não ser uma palavra que faça parte do cotidiano da maior parte dos brasileiros (por isso a difícil assimilação), o *Drawback* tem grande importância para o comércio de exportação do país.

Basicamente, *Drawback* é um regime especial aduaneiro. Ele foi criado em 1996 pelo Governo Federal, no intuito de trazer benefícios para empresas que trabalham com comércio exterior. De forma prática, o regime elimina ou suspende alguns impostos decorrentes de insumos que foram importados e que serão utilizados em mercadorias de exportação.

Em outras palavras, *Drawback* é o incentivo do governo para que as empresas nacionais sejam tão fortes e competitivas quanto às empresas de fora do país.

A compra de matéria-prima e insumos sem impostos dá aos negócios brasileiros melhores condições para competir com outras empresas no mercado internacional. Com um custo de produção mais baixo, podem oferecer melhores preços e, ainda, aumentar as suas margens de lucro.

A principal atividade da Ceratti Assessoria em Comex será o de facilitar o cotidiano de empresas que trabalhem com o comércio internacional, não somente no nível operacional mas, principalmente, no nível estratégico da empresa, quando adotado o sistema de Regime Aduaneiro de *Drawback*.

## 2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS

### 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Cada vez mais as empresas vêm buscando reduzir seus custos, a fim de ter maior competitividade e, conseqüentemente, aumentar sua participação no mercado.

As reduções de custo são buscadas das mais variadas formas possíveis, sendo redução do custo de insumos, melhoria nos processos produtivos, redução do custo fixo da empresa, entre outras.

Quando não há mais as opções acima para redução de custo, muitas empresas desconhecem alguns mecanismos do governo, como benefícios ou suspensão/isenção de impostos, que podem influenciar diretamente na matriz de custo de uma empresa.

Estas empresas, justamente, desconhecem estes mecanismos, pois são especializadas na produção de produtos e serviços, para os quais elas estão inseridas no mercado, ou seja, a preocupação da empresa é oferecer o melhor produto ou serviço dentro do ramo de atuação dela.

Com este trabalho, pretende-se averiguar a viabilidade de abertura de uma empresa de Assessoria em Comércio Internacional, com foco, inicial, no Regime Tributário de Drawback. Regime este, que proporcionará às empresas assessoradas dois tipos de ganhos: fluxo de caixa e ganho financeiro real.

Conforme o site da Receita Federal, o Regime Aduaneiro de Drawback “consiste na suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado. O mecanismo funciona como um incentivo às exportações, pois reduz os custos de produção de produtos exportáveis” (RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda).

Obrigatoriamente, as empresas assessoradas deverão ter, em sua carteira de negócios a importação e a exportação, pois para estes tipos de operação, o governo, dentro de certos parâmetros, estimula as empresas e, esse estímulo, muitas vezes, pode fazer a diferença na matriz de custo da empresa assessorada.

Esta empresa deverá identificar possibilidades de ganhos, quantificá-los, e apresentá-los para a empresa assessorada. Após aprovação da empresa, deverá

executar os processos burocráticos, para que a empresa assessorada tenha o maior ganho possível.

O serviço prestado deverá quantificar os benefícios diretos, que é a suspensão, e indiretos e apresentá-los à empresa assessorada. Caso venha a fechar o negócio, a Ceratti deverá tomar conta da parte burocrática, para que a empresa assessorada realmente obtenha o máximo dos benefícios que, anteriormente, foram expostos.

Para que isso ocorra de forma satisfatória, a empresa deverá ter acesso a alguns dados da empresa assessorada, sempre mantendo o sigilo das informações, para que possa efetuar o levantamento das informações e quantificar os benefícios que pode gerar para a empresa assessorada.

Sabemos bem que as empresas não abrem seus dados para qualquer um, portanto, a Ceratti deverá ter uma boa apresentação e argumentos suficientes para mostrar à empresa assessorada que tem conhecimento e credibilidade para fazer tal serviço. Com o passar do tempo e com o aceite das empresas, a Ceratti deverá mostrar para quais empresas já prestou assessoria e, claro, sempre mantendo as informações em sigilo.

O principal ponto para que o negócio funcione, é o acesso às informações da empresa assessorada, pois, somente assim, o trabalho da empresa será eficaz.

Desta forma, ambas as empresas irão gerar lucro para seus acionistas e, possivelmente, firmar uma parceria, para que mais trabalhos do mesmo âmbito sejam desenvolvidos.

## 2.2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho será analisar a viabilidade comercial e financeira para a implementação de uma assessoria em comércio internacional, especializada em processos de Drawback.

Para que o objetivo geral seja atingido, deve-se focar em alguns pontos.

Dentre estes pontos, pode-se citar: estabelecer uma relação de confiança com o cliente, para que se estabeleça esta relação, a empresa proposta deve sempre ser transparente e objetiva quanto às informações.

O principal objetivo é tornar a empresa lucrativa, sempre visando o benefício do seu cliente.

Outro ponto importante é fazer com que o cliente perceba o valor do serviço prestado e não somente o preço do mesmo. O valor do serviço prestado pode ser mostrado através de comparações entre os dados e ganhos do cliente trabalhando em conjunto com a empresa e dados do cliente se não possuísse uma empresa assessoria.

Também, deve-se demonstrar para o cliente que a empresa está sempre atualizada, acompanhando tudo o que é pertinente ao negócio, para então, assessorar da melhor maneira possível o cliente. A melhor forma de mostrar que a empresa está sempre atualizada é programar o envio de cartas, para o e-mail do cliente, apresentando as mudanças no cenário e já fazendo sugestões para o cliente com base nas mudanças analisadas.

Por fim, como o objetivo de todas as empresas é gerar lucro, a empresa proposta deve quantificar e relatar os ganhos que o cliente teve no período em que foi assessorado, fazendo uma relação entre o preço do serviço e o montante economizado, para então demonstrar por números, que a melhor escolha neste tipo de situação, é trabalhar com uma assessoria.

Todos os pontos acima, serão a base para que o objetivo principal seja atingido, que é, como mencionado acima, desenvolver parcerias de longo prazo com seus clientes.

## 2.3 JUSTIFICATIVA

A grande justificativa deste projeto é uma realização pessoal.

A realização pessoal de ter a própria empresa e sendo uma empresa de assessoria em uma área de atuação ainda pouco explorada e, por consequência, com um grande potencial de crescimento.

O reconhecimento dos clientes para com a empresa, por prestar um serviço complexo, que resultará na diminuição de custos para a empresa assessorada (cliente), além de aumentar a lucratividade do cliente e, naturalmente, gerando lucro para a empresa que presta a assessoria.

Outro ponto muito importante em destacar, é que o trabalho prestado por esta empresa irá influenciar a sistemática de trabalho do cliente, no campo tributário, para que as empresas se tornem mais competitivas, ou seja, irá utilizar o campo



tributário, que sempre foi o grande gerador de custos, justamente no sentido oposto, o de baixar custos.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO

Primeiramente, devemos entender o significado desta palavra: empreendedorismo. Em palavras simples, significa resolver um problema ou uma situação complicada. Dentro da realidade empresarial, empreendedorismo está relacionado com a criação de uma nova empresa ou de um novo produto.

Definindo de forma mais simples, empreendedorismo significa executar, pôr em prática ou levar adiante uma ideia, com a intenção de atingir objetivos e resultados. Definindo tecnicamente, empreendedorismo é a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealização de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia como a sua capacidade de agregar valor ao que já existe (processo ou produto) (BIAGIO, 2012, p. 3).

No contexto geral, temos o empreendedorismo, que é o ato de empreender e o empreendedor, que é o sujeito que fará a ação.

Conforme o texto do IMED (Instituição privada com o objetivo de fomentar o desenvolvimento humano, econômico e social), Empreendedorismo: Conceitos e Definições, “o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional” (IMED).

O empreendedorismo e o empreendedor são de extrema importância para o desenvolvimento de um país, tão importante que, ainda de acordo com o texto, Empreendedorismo: Conceitos e Definições, “os economistas percebem que o empreendedor é essencial ao processo de desenvolvimento econômico” (IMED).

Em outras palavras, empreender é encontrar uma solução para algum problema ou situação e transformá-la em algo que ainda pode ser lucrativo. Empreender é analisar um problema ou uma situação sob uma ótica não vista anteriormente e, a partir desta nova ótica, conseguir resultados melhores.

Normalmente, empreender é a criação de uma nova empresa ou novo negócio, com soluções, para seus clientes, que sejam diferentes das soluções propostas até aquele momento pelas empresas existentes.

O processo empreendedor abrange todas as atividades, as funções e as ações relacionadas com a criação de uma nova empresa.

Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado. Em segundo lugar, o empreendedorismo exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade e crescer.

Em terceiro lugar, o empreendedorismo requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além de tolerância com possíveis tropeços, erros ou insucessos (CHIVENATO, 2012, p. 28).

Percebe-se que são inúmeros os fatores que fazem parte do 'processo empreendedor' mas, não necessariamente, são somente estes os itens para sucesso de um novo empreendimento, ou seja, não há uma lista de atividades a seguir, um passo a passo, para que uma pessoa consiga ser empreendedora e ter um empreendimento.

Todas essas atividades levam tempo e não obedecem a regras definidas, fazendo com que o empreendedor volte atrás ou recue na medida em que entram no processo ou ainda mude os caminhos para ajustar seu negócio às novas oportunidades que surgem. As pessoas que "fazem acontecer" possuem o talento empreendedor, uma combinação feliz de percepção, direção, dedicação e muito trabalho. Se há esse talento, tem-se a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. (CHIVENATO, Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor, 2012, p. 29).

Nota-se que pode ser normal recuar num caminho antes estabelecido, tendo visto as mudanças que acontecem no próprio mercado.

Como mencionado anteriormente, não há regras estabelecidas para se seguir. É claro que, é necessário conhecimento, mas além disso, é preciso muito trabalho e dedicação.

Para poder quantificar, em números, a questão do empreendedorismo no Brasil, acessou-se o site IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, de onde extraiu-se o relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor* - atualizado em 2016) que é um relatório que mede o nível de empreendedorismo no Brasil e no mundo.

Analisando-se este relatório, extraído do SEBRAE, percebeu-se que, em 2016 o nível empreendedor geral do brasileiro caiu 7,5% em relação a 2015. Em 2016, a taxa de empreendedorismo no Brasil foi de 19,6%, ou seja, a cada 100

brasileiros, 20 estavam envolvidos em com atividades empreendedoras. Deste percentual de empreendedores, 50% são homens e, os outros 50%, mulheres.

A faixa etária que mais empreende no Brasil compreende dos 25 a 34 anos, nesta faixa de idade, o nível de empreendedores chega a quase 23%. A faixa etária que menos empreende, compreende dos 55 a 64 anos, que representam 15% dos empreendedores.

Se compararmos com países desenvolvidos, o nível de empreendedorismo no Brasil é elevado, pois ficamos à frente de países como Alemanha, Estados Unidos da América e Rússia.

Na questão de oportunidades de empreender, dentre os países participantes do GEM, o Brasil possui um percentual de 57,4%, o que é percentual baixo, em comparação com outros países emergentes, como El Salvador, Equador, Peru e Colômbia (todos estes citados possuem mais oportunidades de empreender). Esse percentual é baseado no relatório de competitividade global, extraído da publicação do Fórum Econômico que considera o PIB de cada país.

Baseando-se nisso, percebemos que a relação entre oportunidades de empreender e empreendimento é contrária, ou seja, mesmo com pouca oportunidades, o brasileiro ainda é um povo bastante empreendedor.

### 3.2 LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO

O negócio proposto é a criação de uma empresa de Assessoria em Comércio Internacional, com foco, inicialmente, em Regime Tributário de *Drawback*.

Uma empresa de Assessoria, de qualquer âmbito, presta o serviço de análise de informações e dados para a empresa assessorada e executa o trabalho, transformando esta análise em resultados para a empresa assessorada.

A Assessoria realiza um diagnóstico da situação da empresa, onde é possível identificar falhas ou melhorias e indicar à empresa assessorada alternativas para a solução de determinado problema. Além disso, propõe soluções para estas falhas e melhorias já identificadas.

É o serviço prestado por uma empresa ou por um especialista detentor de conhecimentos e capacidades suficientes para orientar outra organização, privada ou pública, com o propósito de aprimorar processos, desenvolver estratégias e encaminhar soluções a questões de ordens diversas. Esse serviço é, portanto, realizado com o intuito de promover mudanças nas

organizações clientes, na procura de um melhor posicionamento e de consequentes resultados superiores. (CUNHA, 2014, p. 12)

No caso em questão, Assessoria em Comércio Internacional, como se pretende trabalhar a questão do Drawback, seria uma melhoria para a empresa assessorada.

O Regime de Drawback, de acordo com o site da Receita Federal, consiste na suspensão ou isenção de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado. O mecanismo funciona como um incentivo às exportações, pois reduz os custos de produção de produtos exportáveis, tornando-os mais competitivos no mercado internacional.

Existem três modalidades de drawback: isenção, suspensão e restituição de tributos.

A primeira modalidade consiste na isenção dos tributos incidentes na importação de mercadoria, destinada à reposição de outra importada anteriormente, com pagamento de tributos, e utilizada na industrialização de produto exportado, em outras palavras, a empresa já exportou seu produto e agora irá se beneficiar do Regime de Drawback numa próxima importação de insumos (não há a obrigatoriedade de exportar, visto que isso já foi feito antes mesmo da importação).

A segunda modalidade, na suspensão dos tributos incidentes na importação de mercadoria a ser utilizada na industrialização de produto que deve ser exportado, em outras palavras, a empresa projeta a exportação para um determinado período, adquire o insumo importado sem pagamento de impostos porém tem a obrigatoriedade de exportar o produto final (nos casos em que a projeção de exportação não se cumpre a empresa deve recolher o valor dos tributos [com multa e juros] da compra feita com o benefício).

A terceira trata da restituição de tributos pagos na importação de insumo importado utilizado em produto exportado (esta, já é muito pouco utilizada).  
(RECEITA FEDERAL)

Essa segunda modalidade do Repetro permite a aquisição de matérias-primas, produtos semielaborados, partes e peças para a produção de bens que serão objeto de exportação ficta, conforme mencionado anteriormente. Podemos notar, claramente, que essa modalidade tem como objetivo incentivar a produção local de bens. O beneficiário é justamente o produtor nacional, sediado em território brasileiro (BROGINI, 2013, p. 192).

O regime especial de drawback é controlado pelo SISCOMEX, através de um sistema específico, o Sistema Drawback Eletrônico.

Este sistema controla o registro de todas as etapas do processo drawback em documento eletrônico, além do acompanhamento das importações e exportações vinculadas ao sistema.

O Ato Concessório será emitido em nome da empresa assessorada e o controle no sistema do governo, será feito pela Ceratti Assessoria em Comex.

Atualmente, a maior dificuldade para as empresas que importam e exportam utilizar este benefício, é a falta de conhecimento deste sistema, das regras de comprovação e acompanhamento. Muitas empresas adotam este Regime, mesmo sem o conhecimento necessário e acabam sendo multadas pela falta de comprovação de exportação, uma vez que cada Ato Concessório tem prazo de validade de um ano, prorrogável por mais um e é dentro deste prazo que as empresas podem importar se beneficiando deste Regime, mas, também, tem a obrigação de exportar.

Tendo por base o que foi escrito até agora, pensou-se em criar esta empresa de Assessoria, pois mesmo as empresas assessoradas tendo que pagar pela assessoria, ainda compensa, pois o valor do benefício, muitas vezes, é bem expressivo.

Existem diversas empresas especializadas em assessoria e, cada vez mais, estas empresas estão crescendo, pelo fato de comprovarem que contratar uma boa assessoria, gera um excelente resultado.

Um dos cases de sucesso é a empresa Becomex(<https://becomex.com.br>), com atuação de mais de dez anos no mercado. A empresa tem sua matriz em Joinville – SC, com filiais em diversos estados do país, como São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Distrito Federal e Rio Grande do Sul.

Esta empresa utiliza de tecnologia e colaboradores com especialização em cada área de atuação, fazendo com que os profissionais possam dar o suporte necessário à empresas assessoradas.

Percebe-se que é uma empresa nova, apenas dez anos, porém, teve um crescimento muito alto, devido à grande procura por seu tipo de serviço. Além da grande procura, é uma empresa com um serviço de excelente qualidade.

## 4 CANVAS

### 4.1 CONCEITUAÇÃO DE CANVAS

O CANVAS é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, cujo objetivo é permitir esboçar modelos de negócios novos ou existentes.

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 uma metodologia visual que possibilita as pessoas criarem modelos de negócios analisando 9 elementos que toda empresa possui, que são: segmento de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, principais parcerias e custos.

Baseado em um quadro com nove blocos organizados, o Canvas proporciona a visualização das principais funções de uma empresa, possibilitando ao empresário identificar o que precisa ser feito e/ou melhorado, para conquistar clientes e aumentar os resultados. De acordo com o site do SEBRAE, “O principal benefício do modelo é a sua simplicidade e rápida implementação” (SEBRAE).

O Canvas, normalmente, é dividido em 9 blocos, os quais, quando relacionados entre si, farão com que o empreendedor tenha uma visão holística da empresa e do ambiente onde ela está inserida. Resumidamente, os nove blocos são:

Proposta de valor: o que sua empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes;

Segmento de clientes: quais segmentos de clientes serão foco da sua empresa;

Os canais: como o cliente compra e recebe seu produto e serviço;

Relacionamento com clientes: como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente;

Atividade-chave: quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor;

Recursos principais: são os recursos necessários para realizar as atividades-chave;

Parcerias principais: são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa;

Fontes de receita: são as formas de obter receita por meio de propostas de valor.

Estrutura de custos: São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

As ideias representadas nos nove blocos formam a conceitualização do seu negócio, ou seja, a forma como você irá operar e gerar valor ao mercado, definindo seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado. (SEBRAE).

Começou-se preenchendo o bloco Segmentos de Clientes, buscando mapear para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos.

Na Proposta de Valor são criadas propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos de negócio norteando a dinâmica. Segmentos de Clientes e as Propostas de Valor são os principais elementos, sobre os quais todo o restante do Canvas irá apoiar.

Uma vez que já se tem uma prévia de clientes potenciais e propostas de valor, é necessário pensar em como fazer com que estes dois elementos fundamentais se encontrem.

Logo, são definidos e sugeridos os Canais de Distribuição, como Newsletter e Atendimento presencial, através dos quais será possível distribuir e entregar as propostas de valor. Também é preciso entender como se dará o Relacionamento com os Clientes, que deve ter o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio.

Por fim, na dimensão direita, tem-se as Linhas de Receita, que registram como a solução em construção pretende gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas. Na dimensão esquerda do Canvas encontramos algumas definições mais objetivas, que irão sustentar os elementos mapeados na dimensão direita.

Os Recursos-Chave são os recursos ligados diretamente ao funcionamento do modelo de negócio. As Atividades-Chave são todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos.

Já os Parceiros-Chave são todos aqueles que podem contribuir tanto com as Atividades-Chave quanto com os Recursos-Chave. Algumas parcerias, como as de fornecedores de Tecnologia, podem disponibilizar programas de computador para atender a algum Recurso-Chave.

Representando os custos necessários para se manter e construir toda a solução proposta, há o bloco Estrutura de Custos, que indica, a necessidade de se pagar a manutenção dos programas de computador, os pagamentos dos parceiros contratados, e assim por diante. É claro que as informações têm de ser as mais fidedignas possíveis, para que, de fato, este modelo de negócio possa auxiliar o empreendedor na tomada de decisão em relação à sua própria empresa e clientes.



## 4.2 CANVAS NEGÓCIO PROPOSTO

A seguir apresenta-se o Canvas do negócio proposto.

Quadro 1 – Canvas do negócio proposto

<b>Parcerias principais</b>	<b>Atividades Chave</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Relacionamento com Clientes</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
<p>Empresa de Tecnologia da Informação</p> <p>Adquirir sistemas de informação para ter a informação de maneira rápida e precisa</p> <p>Estes parceiros devem garantir o funcionamento do sistema</p>	<p>Rápido acesso à informação e relatórios</p> <p>Equipe técnica treinada e atualizada</p> <p>Evidenciar os ganhos em potencial</p>	<p>Confiabilidade da informação</p> <p>Fácil visualização para rápida e assertiva tomada de decisão</p> <p>Objetivo de gerar maior competitividade para o cliente</p> <p>Oferta de assessoria em Comércio Internacional especializada</p> <p>Diminuição do custo produtivo da empresa</p>	<p>Relacionamento baseado na confiança</p> <p>Confiança é a base da empresa proposta, portanto, é isso que queremos levar para as empresas assessoradas</p> <p>Este tipo de relacionamento é conquistado</p>	<p>Empresas que utilizam o Comércio Internacional</p> <p>Empresas que sejam fabricantes de produtos</p> <p>Empresas que exportam seus produtos utilizando insumos importados para a sua fabricação</p>
	<p><b>Recursos Principais</b></p> <p>Investimento em um programa de Tecnologia da Informação, para recolher as informações necessárias</p> <p>Para os canais de distribuição, serão dois: visitas a empresas e mídias sociais</p>		<p><b>Canais de Distribuição</b></p> <p>Apresentação da Empresa por meio de visitas, que é o melhor canal de apresentação</p> <p>Apresentação da Empresa nas mídias sociais, que é o canal de apresentação com menor custo</p>	
	<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Plataforma de Tecnologia da Informação</p> <p>Abertura do escritório</p>		<p><b>Fonte de Receitas</b></p> <p>Como é uma empresa de assessoria, visando um benefício para empresa assessorada, a cobrança deverá ser por um percentual sobre o valor do benefício que a empresa assessorada tem direito, com um valor mínimo estipulado. Para fazer o estudo, será cobrado um valor fixo, baseado numa tabela de preços, que deverá ser pago antes de iniciar.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A análise estruturada de uma ideia para transformá-la em uma oportunidade existe para facilitar esta decisão. E o modelo de negócio Canvas é uma proposta que tem esse objetivo: analisar uma ideia e conceituar um modelo de negócio para uma empresa a partir dessa ideia. Tudo de forma prática, visual e interativa. O modelo de negócio é a explicação de como sua empresa funciona e cria valor. Há muitas definições que buscam explicar o que significa o termo, mas a essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes. O desenvolvimento de um plano de negócios estruturado ajuda a delinear e entender em detalhes o modelo de negócio de uma empresa. Ao final, o plano de negócios mostrará os custos e despesas do negócio, o investimento inicial, a máxima necessidade de recursos para colocar a empresa em operação, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas, bem como a projeção de receita e lucro para os próximos anos (DORNELAS et al., 2018, p. 19).

Na Rede de Parceiros, a empresa terá que encontrar uma excelente empresa de Tecnologia da Informação, para obter as informações atualizadas e corretas de forma rápida e precisa. Esse é um dos pontos mais importantes para a empresa possa executar um trabalho eficaz junto aos seus clientes.

A Atividade Chave da empresa será a obtenção de diversos dados e a transformação destes dados em informações, para que os seus clientes possam visualizar um horizonte e serem assertivos na tomada de decisão.

Para a Proposta de Valor, a empresa deverá focar naquilo que as empresas assessoradas podem economizar, sempre mostrando um horizonte de um ano. Esta economia é o que irá gerar o valor para o cliente.

A confiança deverá ser a base do Relacionamento com o Clientes. Sabe-se que a confiança é adquirida através do tempo e, é por isto, que a Ceratti terá prioridade em fechar contratos anuais, assim, neste período de trabalho, será possível trabalhar a questão da confiança e, conseqüentemente, trabalhar para fechar o próximo ano de contrato.

Os clientes que a empresa deverá assessorar deverão, obrigatoriamente, executar trabalhos no âmbito internacional, importação e exportação. A partir disso, a empresa proposta irá conseguir quantificar os benefícios que empresa assessorada poderá utilizar, para a sua redução de custo.

Para que tudo isto aconteça de forma satisfatória, o Recurso Chave será um investimento inicial em um software que consiga buscar e compilar todas as informações necessárias para que a Ceratti consiga, de fato, quantificar e executar

os procedimentos necessários para a empresa assessorada obtenha o benefício e, assim, gerando a redução de custo da mesma.

Como o início de toda empresa é complicado na questão financeira, os Canais de Distribuição devem ser por meio de visitas para apresentação da empresa e mídias sociais, sempre focando no benefício que a empresa assessorada possa conseguir.

Na Estrutura de Custos, o maior desembolso financeiro deverá ser com o software, também, deve-se pensar na estrutura de um escritório, com todos os recursos necessários para o desenvolvimento de um bom trabalho.

Na questão das Receitas, tratam-se de dois serviços diferentes: apresentação do valor do benefício e execução do trabalho para a obtenção deste benefício. Para o serviço de apresentação do benefício, a empresa deverá cobrar um valor fixo, baseado em uma tabela de valores. Para o serviço de execução do trabalho para obtenção do benefício, deverá ser cobrado um percentual sobre o valor do benefício, com um valor mínimo estipulado. Desta forma, a empresa assessorada, acabará diluindo o custo da assessoria no benefício obtido.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor é o primeiro ponto que determina se as pessoas vão se interessar pelo seu serviço, ou não. De forma geral, a proposta de valor é um conceito de marketing que determina se o que o seu negócio oferece realmente tem valor para os seus clientes.

A proposta de valor “procura resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades” (DIALNET – Portal de Difusão Especializado em Ciências Humanas e Sociais). Ou seja, a empresa precisa conhecer o seu cliente e o que ele precisa, para então, alcançar o objetivo final, que é a satisfação do cliente.

Ainda de acordo com o artigo do sítio DIALNET, “precisamos saber qual valor entregamos ao cliente”.

Para sabermos qual valor entregamos ao nosso cliente, precisamos entender, de forma clara, as suas necessidades e suas dificuldades. Com base neste entendimento, deve-se fazer uma análise das melhorias que possam ser efetivadas nas necessidades e/ou dificuldades dos clientes. Após esta análise, deve-

se, então, sugerir melhorias, que acabem facilitando, cada vez mais, a vida do cliente.

De um modo geral, o valor que o cliente tem pela empresa, deve ser maior do que o preço que ele paga pelo seu serviço. O preço deve ser como algo secundário para o cliente, levando em consideração que o valor do serviço desenvolvido, se torne para o cliente, algo maior do que preço pago.

Seguindo nesta linha de pensamento, a empresa proposta não só oferece serviço de assessoria aduaneira, mas presta um serviço de análise estratégica da empresa, quando da compra de insumos importados sem o pagamento de imposto, o que gera menos custo e, conseqüentemente, maior competitividade. E maior competitividade, significa aumento da participação da empresa no mercado e, com isso, crescimento da empresa.

Dessa forma, o que a Ceratti pretende vender é crescimento de empresas, por meio do Regime Aduaneiro de Drawback.

#### 4.4 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

Mínimo Produto Viável é construir a versão mais simples e enxuta de um produto e/ou demonstrar a versão de algum tipo de serviço, empregando o mínimo de recursos (tempo e dinheiro) possíveis para entregar a principal proposta de valor da ideia.

O Mínimo Produto Viável tem que possuir valor suficiente para que as pessoas (clientes) comecem a utilizá-lo e tem que demonstrar, de forma objetiva, os benefícios de sua utilização.

Aplicando os três fatores acima para a empresa em questão, a melhor forma de elaboração de um MPV é elaborar uma planilha que demonstre, comparativamente, os resultados de um cliente que utilize os serviços da empresa (utilizar o regime tributário de Drawback) e um cliente que não utilize os serviços da empresa.

Os valores comparativos sempre devem considerar um período anual, que é a validade mínima de um Ato Concessório de Drawback e, que é o período mínimo em que a empresa irá assessorar o cliente.

Esta é a melhor, mais barata e rápida forma de demonstrar para um futuro cliente o motivo dele escolher trabalhar com uma empresa de assessoria em Comércio Internacional.

## 5 PESQUISA DE MARKETING

A pesquisa de mercado começa com a identificação ou a definição do problema ou da oportunidade de pesquisa. Os estudos de mercado são utilizados a fim de fornecer aos tomadores de decisão subsídios para que possam decidir em relação a problemas gerenciais específicos, reduzindo o risco de tal escolha. Problemas geralmente levam a oportunidades, portanto, do ponto de vista da pesquisa, as duas palavras são usadas de forma intercambiável (RODRIGUES, 2015, p. 7).

### 5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING

O objetivo principal da pesquisa é conferir a viabilidade de abertura de uma empresa de Assessoria em Comércio Internacional na microrregião da Serra Gaúcha. Para se conferir esta viabilidade, as empresas pesquisadas devem estar inseridas dentro de alguns parâmetros necessários para que a empresa assessorada possa ser viável.

Além disso, a pesquisa tem como objetivo identificar as necessidades e deficiências que as empresas enfrentam atualmente no âmbito dos benefícios que o governo pode subsidiar em empresas que utilizam o comércio internacional, importação e exportação.

Por fim, para aquelas empresas que já utilizam assessoria, a pesquisa objetiva entender o relacionamento entre as empresas.

### 5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi aplicada uma pesquisa Qualitativa, pois o principal objetivo foi de entender as necessidades e dificuldades que, atualmente, as empresas encontram para o desenvolvimento do Drawback, seja por falta de conhecimento ou falta dos recursos necessários para a execução deste benefício.

Fazer entrevistas qualitativas é provavelmente o modo esmagadoramente dominante de entrevistar em pesquisa qualitativa. Esse tipo de entrevista difere em aspectos-chave das entrevistas estruturadas. Primeiro, a relação entre o pesquisador e o participante não segue um roteiro rígido. Não há um questionário contendo a lista completa das perguntas a serem propostas a um participante. O pesquisador terá uma concepção mental das perguntas do estudo, mas as perguntas especificamente verbalizadas, propostas a qualquer participante, vão diferir de acordo com o contexto e o ambiente da entrevista. Segundo, um pesquisador qualitativo não tenta adotar um comportamento ou conduta uniforme para todas as entrevistas. Em vez

disso, a entrevista qualitativa segue um modo conversacional, e a entrevista em si levará a uma espécie de relacionamento social, com a qualidade da relação individualizada para todo participante. (YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim [recurso eletrônico] / Robert K. Yin ; tradução: Daniel Bueno ; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016. e-PUB.

No quadro 2 apresenta-se o delineamento da pesquisa.

Quadro 2 – Delineamento da pesquisa

Delineamento			Participantes	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratória	Entrevistas qualitativas	Donos de empresas que utilizam o comércio internacional	Entrevistas com roteiro semi-estruturado, que deixavam o entrevistado expor sua opinião (seus sentimentos)	Análise de conteúdo de cada entrevista (7 entrevistas)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A pesquisa foi aplicada com sete empresas da microrregião da serra gaúcha.

A escolha destas empresas foi feita pelo denominador “comércio internacional”, ou seja, todas as empresas entrevistadas mantêm uma relação com o comércio internacional, com a exceção de uma delas.

O perfil das empresas é de pequeno/médio porte, tem em média mais de 10 anos de atuação no mercado, são empresas familiares e conhecidas dentro da região.

Apesar de serem empresas com um tempo considerável de atuação, ainda são muito deficientes na questão administrativa. São empresas que fazem os procedimentos básicos do dia-a-dia. Estas empresas, por falta de conhecimento ou

tempo hábil, acabam por não usufruir alguns de seus direitos, previstos em lei e, com isso, acabam perdendo a competitividade perante empresas de maior porte.

#### 5.4 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados através de entrevistas, feitas pessoalmente, no período de 31 de outubro de 2018 à 3 de novembro de 2018.

O questionário foi exatamente o mesmo para cada entrevistado e, várias das perguntas, deixavam os entrevistados à vontade para expressar sua opinião.

O questionário é constituído de sete perguntas, que seguem abaixo:

1. Qual o ramo da sua empresa?
2. A sua empresa exporta utilizando insumos importados?
3. A sua empresa utiliza algum tipo de benefício do governo na importação/exportação?
4. Se a resposta da questão anterior foi sim, qual benefício utiliza?
5. Quem, na sua empresa, controla este tipo de benefício?
6. Na sua empresa, conhecem o Regime Tributário de Drawback?
7. A sua empresa utiliza o Regime Tributário de Drawback?
8. A sua empresa trabalha com algum tipo de Assessoria?

Com este questionário, foi possível avaliar quantas empresas utilizam o comércio internacional e, destas, ter a informação de quantas utilizam o Regime Tributário de Drawback. Ainda, foi possível entender o motivo de algumas empresas não utilizarem este benefício. Por fim, das empresas que utilizam o Regime Tributário de Drawback, conseguiu-se identificar de que forma o utilizam e se utilizam alguma empresa de assessoria para acompanhamento.

Todos os dados foram tabulados e a análise foi feita pela representatividade de cada resposta sobre o total de entrevistas. As respostas foram classificadas por tipos de resposta, para que a análise pudesse ficar mais adequada.



## 5.5 RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.5.1 Análise dos dados secundários

A microrregião da Serra Gaúcha é uma região bastante desenvolvida, com muitas empresas consolidadas no mercado que estão sempre buscando se aprimorar e melhorar seus processos, tanto na forma de produzir quanto na questão de custos. Grande parte destas empresas utiliza o mercado internacional como fonte de fornecimento de insumos (importação) e fonte de clientes (exportação). Baseando-se nisso, torna-se uma região com grande potencial para explorar quaisquer mecanismos de incentivo do governo para redução de custos e incentivo às exportações.

Tamanha demanda para este tipo serviço poderia ter trazido para a região diversas empresas de assessoria, mas não foi o que ocorreu. Existem sim, empresas de assessoria em comércio internacional, mas estas prestam o serviço básico de assessoria em importação e exportação e, acabam, não oferecendo serviços a nível tático para a empresa assessorada, tampouco, a nível estratégico, que é o tipo de empresa que está sendo estudada a viabilidade neste trabalho.

De acordo com o site SINDMÓVEIS BENTO GONÇALVES, atualmente existem 2.750 empresas moveleiras no Rio Grande do Sul. Destas, 312 em Bento Gonçalves. Estas 312 empresas correspondem por 31,1% das exportações brasileiras deste ramo.

### 5.5.2 Análise dos dados primários

Foram feitas sete entrevistas em sete diferentes empresas. Todas as empresas são de pequeno e médio porte e são familiares

Todos os entrevistados são homens e donos das empresas. Do total de entrevistados, quatro começaram a própria empresa e, três herdaram a empresa de seus pais. Com relação à formação superior, apenas dois entrevistados possuem ensino superior completo, o restante, possui ensino médio completo. Sem exceção, todos os entrevistados trabalham mais de 44 horas semanais e enxergam as suas empresas com orgulho.

Estas empresas variam em número de funcionários, sendo a menor com 17 e a maior com 53. De acordo com a conversa durante as entrevistas, 100% dos funcionários de confiança, que são os que ocupam cargos de chefia, são parentes próximos ou amigos dos donos.

Das empresas entrevistadas, cinco são do ramo moveleiro e, o restante, do ramo metalúrgico.

Todas estas empresas utilizam insumos importados para a fabricação de seus produtos, com exceção de uma delas, que justificou a não utilização de insumos importados por ser “muito burocrático e complicado importar”, como disse o entrevistado da empresa “D”.

Das empresas que utilizam insumos importados, quatro não utilizam nenhum tipo de incentivo do governo para a importação ou exportação e, apenas duas empresas, utilizam incentivos do governo, sendo que destas empresas que utilizam incentivos, ambas utilizam o Drawback Suspensão. O controle deste benefício é feito por setores diferentes em cada empresa: em uma delas, quem acompanha e controla o Drawback Suspensão é o Departamento Contábil/Fiscal; na outra, é o Departamento de Importação.

Do total de empresas entrevistadas, apenas quatro delas sabem do que se trata o Regime Tributário de Drawback, o restante dos entrevistados, não sabem.

Das empresas que sabem o que é o Regime Tributário de Drawback, duas delas o utilizam e, uma delas, mesmo sabendo do que se trata este benefício, não faz a análise do benefício em potencial “por falta de um sistema que traga as informações de maneira assertiva”, como disse o entrevistado da empresa “B”. Destas duas empresas que utilizam o benefício, uma delas faz a análise e controle do benefício por conta, mas o entrevistado da empresa “A” ressaltou que é “bastante complicado fazer este controle” e, a outra empresa, utiliza uma empresa de assessoria para executar este trabalho.

São três as empresas que não sabem o que significa este Regime de Benefício, sendo que a resposta que mais chamou a atenção foi a do entrevistado da empresa “F”, que disse “eu não faço ideia do que seja isso”.

Quando perguntados se eles teriam interesse de obter este tipo de benefício, todos, prontamente, responderam que sim e, logo após esta resposta, os cinco entrevistados das empresas que não utilizam o Drawback, complementaram dizendo que não tinham capacidade para fazer este tipo de controle.

Além das informações cruciais já retiradas das entrevistas para o andamento do projeto, vale ressaltar que nenhum dos entrevistados possui conhecimento necessário para trabalhar “sozinho” com o Regime Aduaneiro/Tributário de Drawback. Para eles, o sistema do governo que gerencia os Atos Concessórios de Drawback são muito complexos e de difícil entendimento.

No quadro 3 apresenta-se a análise dos dados primários do presente estudo.

Opção	Questões	A	B	C	D	E	F	G
1	Qual o ramo de atividade da sua empresa?	Moveleiro	Moveleiro	Metalúrgica	Metalúrgica	Moveleiro	Moveleiro	Moveleiro
2	A sua empresa exporta utilizando insumos importados?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
3	A sua empresa utiliza algum tipo de benefício do governo para importação/exportação?	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
4	Se a sua resposta para a questão anterior foi sim, qual benefício utiliza?	Drawback	-	Drawback	-	-	-	-
5	Na sua empresa, quem controla este tipo de benefício?	Dpto. Contábil/Fiscal	-	Importação	-	-	-	-
6	Na sua empresa, sabem do que se trata o Regime Tributário de Drawback?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
7	Na sua empresa, utilizam o Regime Tributário de Drawback?	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
8	Se a sua resposta para a questão anterior foi sim, qual tipo de Regime utiliza?	Suspensão	-	Suspensão	-	-	-	-
9	Se a sua resposta para a questão 7 anterior foi não, explique porque não utilizam?	-	Não é feita análise dos benefícios	-	Não existe importação de insumos	Desconhecemos	Desconhecemos	Desconhecemos
10	A sua empresa trabalha com algum tipo de Assessoria?	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
11	Se a sua resposta para questão anterior foi sim, qual é a relação com esta empresa?	-	-	Terceirizada	-	-	-	-
12	A sua empresa, dentro do possível, gostaria de obter benefícios para a diminuição dos custos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## **6 ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO**

### **6.1 MICROAMBIENTE**

#### **6.1.1 Clientes**

Os clientes são indústrias de pequeno e médio porte, situadas na microrregião da Serra Gaúcha, que utilizam em sua cadeia produtiva insumos importados para posterior exportação. Estas indústrias podem ser de qualquer tipo de segmentação, mas as mais encontradas são do ramo metalúrgico e moveleiro.

Estas indústrias, embora desenvolvidas, ainda estão dando seus primeiros passos no comércio internacional e, por isso, não detém o conhecimento necessário para utilização de mecanismos do governo para obter algum tipo de benefício, que a torne mais competitiva no mercado em que está inserida.

Quando falamos em empresas do ramo moveleiro, vale ressaltar que o mercado externo, no ramo moveleiro, segue como destaque no desempenho do polo moveleiro de Bento Gonçalves. O Sindmóveis (Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves), divulgou o balanço de suas exportações no primeiro trimestre de 2019, com um crescimento de quase 18% em relação ao mesmo período do ano passado. Desde 2018, o pólo vem crescendo nas exportações a taxas superiores ao de resto do estado e do Brasil, que apresentou queda de mais de 2% no mesmo período.

Isto mostra que a micro região da Serra Gaúcha, para empresas do segmento de móveis vem aumentando suas exportações e, com base nisso, acabam gerando cada vez mais direito à utilização do Regime Tributário de Drawback.

Desta forma, para uma utilização adequada e plena do Regime Tributário, estas empresas devem acabar recorrendo à empresas de assessoria.

#### **6.1.2 Fornecedores**

O principal fornecedor será uma empresa de Tecnologia da Informação, a qual ainda está definida, onde será adquirido o software para a execução do trabalho de assessoria que está sendo proposto neste trabalho.

Além da compra do software, deverá ser comprado também o serviço de manutenção e atualização periódica deste software, para que a empresa sempre possa proposta sempre possa extrair o máximo de informações com a confiabilidade necessária.

### **6.1.3 Concorrentes**

Dentro do serviço específico que a empresa proposta pretende atuar, não há concorrentes que irão fornecedor o mesmo tipo de serviço na microrregião da Serra Gaúcha.

Existem algumas empresas de assessoria em comércio internacional, mas que prestam apenas o serviço básico de assessoria, que seria o trabalho burocrático do dia-a-dia de um processo de importação e/ou exportação. A concentração destes escritórios é em Caxias do Sul, onde é o pólo de maior concentração de empresas que precisam deste tipo de serviço.

Além destas empresas de assessoria, existem diversos despachantes aduaneiros, que acabam sendo fortes concorrentes, visto que já prestam o serviço de desembaraço (nacionalização), já são conhecidos das empresas para as quais prestam assessoria, ou seja, já são de confiança destas empresas e, por muitas vezes, acabam assessorando as empresas para outros tipos de serviço, não somente o desembaraço aduaneiro.

### **6.1.4 Entidades regulamentadoras**

A principal entidade regulamentadora é a Receita Federal, através de subsistemas, tais como SISCOMEX, AliceWeb e, principalmente, o DRAWBACK WEB, que é onde é feita toda comprovação das operações, após a abertura de um Ato Concessório de Drawback.

Dentre os sistemas, o SISCOMEX é muito importante, pois é dele que serão retiradas os dados sobre as exportações e importações de determinado CNPJ, o que possibilitará evidenciar os possíveis benefícios que a empresa assessorada poderá vir a ter.

## 6.2 MACROAMBIENTE

O ambiente é extremamente multivariado e complexo, as empresas vivem em um mundo humano, social, político e econômico em constante mudança. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma empresa, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral (ou macroambiente) que é comum a todas as empresas e as influências de maneira genérica, e o ambiente de tarefa, que é o ambiente específico e imediato de cada empresa.

O ambiente geral é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas (CHIAVENATO, 2014, p.96).

### 6.2.1 Fatores Econômicos

O desenvolvimento econômico e, principalmente, a variação cambial, são fatores de extrema relevância para uma empresa que pretende trabalhar com o mercado internacional. Além dos fatores econômicos do Brasil, os fatores econômicos dos outros países também possuem influência para a importação de insumos e a exportação de produtos brasileiros.

Somando-se aos fatores acima, tem-se: inflação, diplomacia econômica, formação de mercado, taxas de juros e nível de produção industrial.

### 6.2.2 Fatores Político-legais

Os fatores políticos são de extrema importância para a relação entre duas empresas de países diferentes, principalmente se estes países possuírem algum Acordo Comercial, acordo este que é definido entre os governos de cada país e visa a cooperação entre as suas atividades industriais e/ou de serviços.

Por outro lado, assim como existem Acordos Comerciais, também existem medidas de defesa que alguns países utilizam para limitar e, muitas vezes, bloquear a possível compra/venda entre estes dois países.

Os fatores políticos podem levar uma empresa que utiliza o comércio internacional, bem como, deixar esta empresa em uma situação bastante delicada.

De fato, o que o governo brasileiro negocia, em termos globais, com outros países, sempre afeta o trabalho cotidiano de uma empresa que utiliza o comércio internacional.

Nestes casos, há de se avaliar cada caso isoladamente, pois uma negociação pode afetar de maneira positiva algumas empresas e, afetar de maneira negativa, outras empresas.

Para desenvolver um trabalho sempre pautado dentro da Lei, no caso específico que a Ceratti Assessoria em Comex pretende inicialmente atuar, que é o Regime Aduaneiro Especial de Drawback, o trabalho de assessoria será baseado no Decreto-Lei número 37, de 21/11/1966, o qual ainda está vigente.

### **6.2.3 Fatores Tecnológicos**

O fator tecnológico é o fator mais importante para esta empresa de Assessoria, pois a tecnologia, por meio de software, será a base de recolhimento de dados para a Ceratti, para então, transformar em informação.

Quanto melhor for o sistema de tecnologia, aliado à competência de quem está guiando este sistema, melhor será o resultado, tanto para o cliente quanto para a própria empresa.

Com uma tecnologia de ponta, além de evidenciar para o cliente o que deve ser feito, a Ceratti, através do software e conhecimento de quem guia o software, poderá sugerir outras opções para a empresa assessorada, sempre objetivando a diminuição dos custos para a empresa assessorada.

### **6.2.4 Fatores Sociais**

Na microrregião da Serra Gaúcha, a população é extremamente trabalhadora e batalhadora. São pessoas que tem a crença de que trabalhar é a melhor e mais correta forma de almejar uma vida melhor.

O perfil social desta região é elevado, em comparação ao resto do Brasil, o que é justificado pela crença que foi abordada acima.

Muito embora seja uma região diferenciada do Brasil, cada centavo de real conta e, por isso, uma empresa de Assessoria em Comércio Internacional com o objetivo de fazer as empresas assessoradas baixar o seu custo, é exatamente o que estes empreendedores precisam e querem.



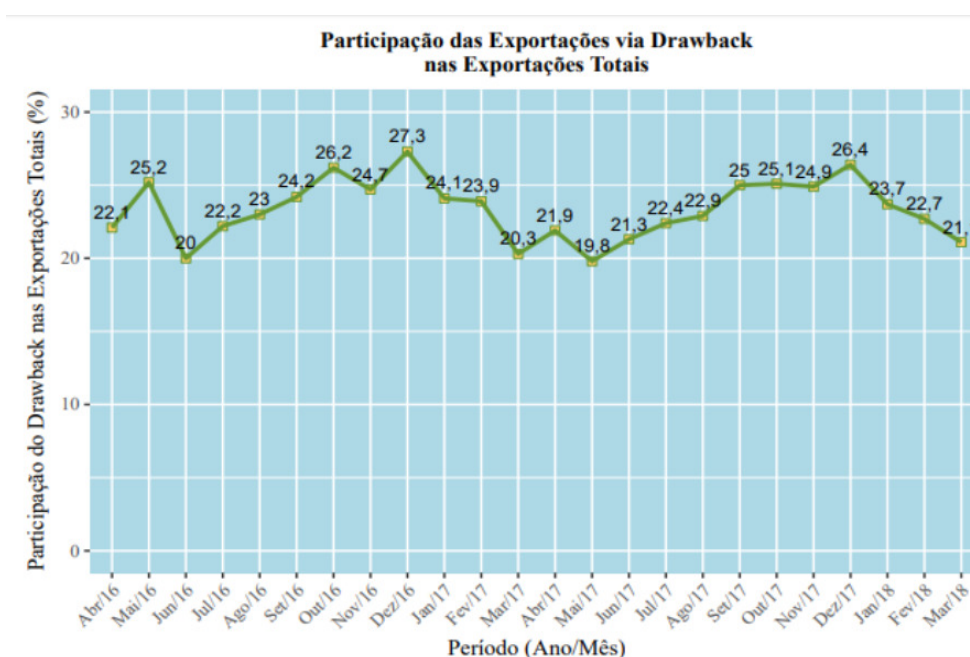
### 6.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Devemos considerar o próprio Regime Aduaneiro de Drawback como uma oportunidade pois, mesmo sendo um Regime Tributário de longa data, ainda é pouco utilizado e explorado em algumas regiões, justamente pela falta de conhecimento e ferramentas para utilizá-lo de forma correta.

A grande oportunidade que o mercado oferece é a falta de capacitação de profissionais para desenvolver o Regime Aduaneiro de Drawback em empresas que utilizam o comércio internacional.

Em média, menos de 25% das exportações brasileiras são amparadas pelo Regime Tributário de Drawback.

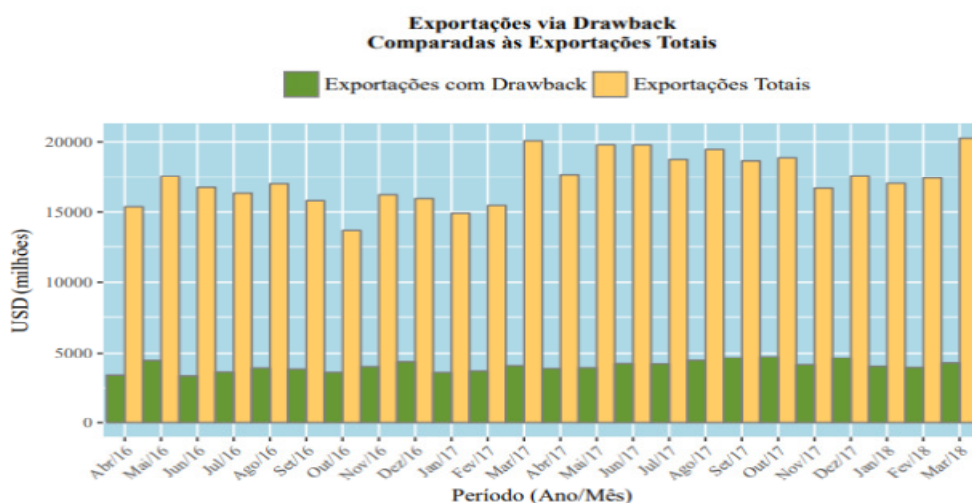
Figura 1 – Participação das Exportações



Fonte: DECEX (2019).

De acordo com a Figura 1, no acumulado dos últimos 12 meses, as exportações via Regime Aduaneiro de Drawback somaram US\$ 51,1 bilhões, correspondendo a 23% do valor total exportado no período (US\$ 222 bilhões).

Figura 2 – Exportações via Drawback comparadas às exportações totais



Fonte: DECEX (2019).

Por outro lado, de acordo com a Figura 2, e devemos considerar isso, será a dificuldade em fazer as empresas saírem de sua “zona de conforto” e convencê-las a trocar de prestador de serviço. Principalmente na microrregião da Serra Gaúcha, as empresas prezam muito pela parceria entre si e, é comum, ver empresas que são parceiras por mais de dez anos. Fazer as empresas mudarem, este será o maior desafio para a nova empresa e, sem dúvida, é a ameaça mais forte.

#### 6.4 ANÁLISE SWOT

Quadro 4 – Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novo no mercado</li> <li>- Reputação desconhecida</li> <li>- Remuneração acima da média</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de inovação</li> <li>- Gestão competente</li> <li>- Profissionais especializados</li> <li>- Serviço rápido e eficaz</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO	
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrentes estabilizados no mercado</li> <li>- Resistência à mudanças por parte dos futuros clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto conhecimento da Empresa sobre o assunto</li> <li>- Crise econômica</li> <li>- Regime pouco explorado</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo aluno (2019).

Analisando-se o mercado onde a empresa de assessoria estará inserida, a maior dificuldade será conquistar os novos clientes, visto que, na microrregião da Serra Gaúcha, as empresas tendem a ser mais “parceiras” das empresas com quem já vem trabalhando e, por isso, são mais resistentes a mudanças, mesmo que sejam para melhor.

Como as empresas são muito conservadoras, será uma grande dificuldade “entrar” nas empresas que necessitam deste tipo de serviço.

Em termos de pontos fortes, podemos citar o diferencial de serviço que a empresa proposta possui em relação aos seus concorrentes locais (despachantes), que é um software integrado com os websites da Receita Federal e, que permitem, uma visão geral da movimentação da empresa assessorada no comércio internacional e, com base nisto, a Ceratti poderá identificar, com maior facilidade, agilidade e precisão, as ações que a empresa assessorada poderá vir a tomar, para que melhore o seu fluxo de trabalho e ganhos, gerando assim, maior competitividade para a empresa assessorada em relação às demais.

## 7 PROPOSTA DE VALOR

De acordo com o que foi analisado, os principais problemas do cliente são: a falta de conhecimento técnico e a falta de ferramentas de acompanhamento para a execução satisfatória de um Ato Concessório de Drawback.

A Ceratti irá solucionar ambos os problemas do cliente, pois a mesma terá profissionais capacitados na área de Drawback, além de ter um sistema informatizado de última geração, para que os dados constantes neste sistema estejam sempre corretos, a fim de gerar as informações de forma precisa e sem erro.

É preciso escolher bem os atributos de valor a ser oferecidos dentro das possibilidades do modelo de negócio, de forma a ter uma oferta mais atraente do que os concorrentes, sem desperdiçar energia, promovendo atributos que os clientes não valorizam. Se a oferta não for satisfatória, é preciso aperfeiçoar ou alterar os atributos oferecidos dentro da capacidade do modelo de negócio de gerá-los ou, se isso não for possível, melhorar sua capacidade de gerar atributos (DEGEN, 209, p. 70).

O cliente perceberá que a redução de custos (devido à suspensão ou isenção dos impostos) irá fazer com que ele tenha muito mais competitividade no mercado onde atua, com isso, podendo conquistar uma fatia maior de mercado. Com esta fatia maior, o ciclo de produção (compra de insumo, produção e venda) irá aumentar e, tendo este aumento, conseqüentemente, irá aumentar seus benefícios, pois o Regime Tributário de Drawback é proporcionalmente dependente do valor exportado por uma empresa.

Ao fim, o cliente perceberá que o preço pago pela assessoria é muito menor do que os benefícios que esta assessoria irá trazer para sua empresa, principalmente o crescimento da empresa e o ganho de mercado.

A Ceratti estará posicionada na mercadoria como uma empresa de serviços, com tecnologia de ponta para melhor atender seus clientes, portanto, não será a empresa de assessoria com remuneração mais baixa do que a maioria dos concorrentes, mas será uma empresa com um diferencial perante às demais, por trabalhar com um sistema informatizado com tecnologia de ponta e vinculado aos sistemas relativos do governo brasileiro. Além disso, contará com profissionais capacitados e com experiência de mercado, para melhor assessorar os clientes.

## 7.1 SERVIÇO

O serviço oferecido pela empresa será o de assessoria no Regime Tributário de Drawback.

O serviço, como já mencionado, será diferenciado. Para evitar os riscos e tornar a gestão uma estratégia vencedora, a metodologia irá atuar a partir de uma análise do planejamento comercial, integrando a área de Suprimentos, Produção e Engenharia para obter e analisar todas as informações da empresa de forma eficiente e segura para obter o melhor resultado do benefício.

O Drawback é estratégico no dia a dia das empresas. As avaliações das oportunidades que podem ser geradas promovem ganhos diretos nas importações e aumento do fluxo de caixa.

O serviço será bem customizado, de acordo com as necessidades de cada cliente.

## 7.2 MISSÃO E OBJETIVOS

Como qualquer tipo de empresa, a de consultoria deve ter consciência, de uma forma bastante simples, objetiva e clara, da razão de sua existência. Em outras palavras, ela precisa ter em mente qual é o seu negócio, qual(is) é(são) o(s) seu(s) produto(s) ou serviço(s), além de definir seus clientes. Essas informações são fundamentais para a construção de todo o planejamento, que deve ser absolutamente claro para aqueles que irão dirigir o negócio (CUNHA, 2014, p. 48).

Uma empresa brasileira especializada no gerenciamento integrado na área tributária (Regime Tributário de Drawback) e, conseqüentemente, operações internacionais, com foco na implementação das melhores práticas de mercado. Por meio de aplicação de conhecimento e tecnologia, a Ceratti irá melhorar os processos de governança fiscal e aduaneira do seu cliente.

A Ceratti Assessoria em Comex irá alinhar três grandes pilares para uma parceria de sucesso: conhecimento, tecnologia e relacionamento.

Além disso, a empresa irá contar com profissionais altamente capacitados e metodologia exclusiva, contribuindo para que as áreas tributária e aduaneira sejam reconhecidas como estratégicas e lucrativas.

O principal objetivo é trabalhar fortemente para que as soluções propostas promovam cenários favoráveis e que as empresas (clientes) busquem “dinheiro novo” a partir de seus dados, reinvestindo em seu negócio.

## 8 SEGMENTOS DE CLIENTES

Inicialmente, a Ceratti terá como clientes empresas que, obrigatoriamente, utilizam o mercadoria internacional (importação e exportação), pois este é o pré-requisito para se trabalhar com o Regime Aduaneiro de Drawback.

A região em que a Ceratti estará inserida será na micro região da Serra Gaúcha.

Em análises anteriores, percebeu-se que as empresas do ramo metalúrgico e moveleiro serão os principais alvos (como clientes) da Ceratti. Serão os principais clientes pois possuem o ciclo de operação onde pode-se aplicar o Regime Tributário de Drawback. Este ciclo de operação consiste na compra de insumos, manufatura e venda (exportação).

### 8.1 ANÁLISE DE MERCADO

De acordo com o site SINDMÓVEIS BENTO GONÇALVES, atualmente existem 312 empresas moveleiras em Bento Gonçalves, desde as de pequeno porte, até grande porte.

Ainda, de acordo com o site MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul), “o Rio Grande do Sul possui 2.750 empresas moveleiras, o que equivale a 13,3% das empresas do Brasil. Elas respondem por 18,4% do total de móveis fabricados no país e por 31,1% das exportações” (MOVERGS).

Na Figura 3 segue imagem contendo dados de produção e exportação de móveis no estado do Rio Grande do Sul e Brasil. O valores de produção estão expressados em reais e os valores de exportação estão expressados em dólares.

Figura 3 – Valor de produção e exportação

VALOR DE PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO				
ANO	PRODUÇÃO RS	PRODUÇÃO BRASIL	EXPORTAÇÃO RS	EXPORTAÇÃO BRASIL
2017	R\$ 11,10 bi	R\$ 63,92 bi	US\$ 188,06 mi	US\$ 650,55 mi
2016	R\$ 10,10 bi	R\$ 58,50 bi	US\$ 179,37 mi	US\$ 603,26 mi
2015	R\$ 10,52 bi	R\$ 59,52 bi	US\$ 183,51 mi	US\$ 601,61 mi
2014	R\$ 10,19 bi	R\$ 58,09 bi	US\$ 216,82 mi	US\$ 689,48 mi
2013	R\$ 6,90 bi	R\$ 54,51 bi	US\$ 210,58 mi	US\$ 702,90 mi

FONTE: VALOR DE PRODUÇÃO (IEMI)  
 FONTE: EXPORTAÇÃO (MOVERGS / CGI / MDIC/SECEX)

Fonte: MOVERGS (2019).

Com base na Figura 3, pode-se fazer algumas análises.

A exportação do Rio Grande do Sul representa 28% da exportação total de móveis do Brasil, tornando o estado do Rio Grande do Sul o maior exportador de móveis do Brasil.

A exportação do Rio Grande do Sul representa menos de 10% do que o Estado produz em móveis.

Baseando-se nestas informações, pode-se afirmar que o potencial de crescimento da exportação gaúcha de móveis é muito alto, visto que apenas uma pequena parcela do que é produzido é exportado.

A empresa, deve almejar trabalhar para que a exportação gaúcha de móveis cresça em torno de 5% no período de um ano. Estes 5% representam um valor de exportação de dez milhões de dólares.

Para atingir este objetivo, a empresa deverá, inicialmente, se concentrar em empresas de média e grande porte, por serem mais representativas.

Levando-se em consideração, ainda, as entrevistas feitas, o número de empresas do ramo moveleiro somam 5, das sete entrevistadas. Destas cinco empresas, apenas uma utiliza o Regime Aduaneiro de Drawback, mas todas



poderiam utilizar, pois as cinco empresas utilizam insumos importados para a fabricação de seus produtos.

Isso quer dizer que as cinco empresas poderiam utilizar o Regime Tributário de Drawback, mas não o utilizam por falta de conhecimento e/ou capacitação.

Portanto, pode-se afirmar, como dito anteriormente, que o potencial de geração de clientes para a Ceratti é muito elevado.

Tendo em vista que a empresa irá atender os clientes que não utilizam o Regime Tributário de Drawback, assim que estes clientes forem assessorados, as chances de exportarem seus produtos é muito maior, pois serão muito mais competitivos.

Além disso, a Ceratti também pode atender clientes que já utilizem o Regime Tributário de Drawback, pois a empresa terá profissionais capacitados e especializados neste tipo de operação, o que pode acabar gerando um aproveitamento maior de benefícios para as empresas que já o utilizam.

Em relação ao segmento metalúrgico, observou-se através das entrevistas que, inicialmente não será o foco, por representar uma parcela muito pequena das empresas que utilizam o Regime Concessório de Drawback.

## 9 CANAIS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Inicialmente os canais de comunicação serão somente as redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn). Estas redes possuem um grande alcance de número de pessoas e são gratuitas.

Para funcionar a contento, o processo de distribuição precisa oferecer o produto ou serviço no lugar em que ele é necessitado ou desejado. É comum as empresas definirem diferentes áreas geográficas para atingir públicos diferentes para cada linha de produto. A vantagem competitiva e administrativa de uma empresa no uso de canais de distribuição está na possibilidade de ampliar a cobertura de mercado (HILLMANN, 2013, p. 17).

Será criada uma conta da empresa para cada rede social e o material publicitário será o mesmo para todas as redes sociais.

O material publicitário postado nestas redes terá que chamar a atenção das pessoas e pretende-se fazer isso mostrando nos primeiros 5 segundos de vídeo as oportunidades que a grande maioria das empresas vem perdendo em não utilizar o Regime Tributário de Drawback.

Também, no perfil de cada rede social, serão apresentados valores que as empresas do segmento moveleiro pagam em impostos (federais e estaduais) e quanto poderiam pagar se utilizassem o Regime Tributário de Drawback.

O principal foco de toda e qualquer propaganda, para esta empresa, é mostrar, além da economia que pode gerar para seus clientes, que a empresa pode crescer muito utilizando o Regime Tributário de Drawback.

Outro canal com clientes será o pessoal, por meio de visitas agendadas a empresas pré-determinadas.

O relacionamento com o cliente se dará de duas formas: via escrita, por meio de e-mails, bate papos eletrônicos (que agilizam na solução de dúvidas pontuais) e um Portal do Cliente (no qual a empresa irá disponibilizar um login e uma senha para o usuário de cada empresa) e presencial, por meio de reuniões mensais para o acompanhamento dos processos da empresa.

Para o Portal do Cliente, cada cliente irá receber o devido treinamento e suporte da Ceratti. Neste Portal, o cliente terá acesso a todas informações referentes aos seus processos em andamento com a empresa, além da possibilidade de geração de relatórios sobre cada processo. Dessa forma e

incentivando o cliente da importância do Portal, a grande maioria de suas dúvidas e/ou questionamentos, podem ser sanados por ele mesmo, através do Portal, assim, gerando economia de tempo para a Ceratti.

Os bate papos online irão ser uma ferramenta muito importante para sanar dúvidas urgentes ou perguntas pontuais, também gerando economia de tempo, neste caso, para ambas as empresas.

As reuniões mensais, irão servir para a Ceratti fazer uma apresentação do que foi realizado no mês anterior e uma oportunidade para sugerir mudanças (no âmbito em que a empresa está trabalhando) na estratégia da empresa assessorada, objetivando um melhor aproveitamento do benefício. Além destes pontos, a reunião mensal é uma grande oportunidade de aproximação com o cliente.

Os custos para um tipo de relacionamento como o descrito acima é muito baixo. Pode-se dizer que os custos de locomoção (para visitar os clientes mensalmente) serão o maior custo deste tipo de relacionamento.

Pretende-se, no menor custo fixo possível, atender os clientes de forma acima da satisfatória.

## 10 ATIVIDADES CHAVE E PRINCIPAIS PARCERIAS

Para atender aos clientes de forma satisfatória, a Ceratti Assessoria em Comex, deverá focar na excelência do serviço prestado, contando com profissionais altamente capacitados e especializados no Regime Tributário de Drawback.

Além disso, a Ceratti deverá firmar parceria com uma empresa que forneça o software necessário para que se desenvolva o trabalho de assessoria de forma satisfatória. O bom desenvolvimento do trabalho depende muito deste software, que deverá trazer as informações corretas e sem margens de erro, pois informações com margens de erro irão impedir o bom desenvolvimento do trabalho de assessoria.

Para o trabalho de assessoria, pode-se destacar que são dois os grandes fatores internos para o sucesso: conhecimento do assessor e um sistema informatizado confiável. Tendo por base isso, pode-se afirmar que o trabalho de análise e sugestões de melhorias nos processos para os clientes serão satisfatórios.

A compra de um software é imprescindível, assim como a sua manutenção. O custo médio de um software, que seja confiável nas suas informações e que, de fato, funcione para que o profissional possa desenvolver seu trabalho da melhor maneira possível, gira em torno de R\$ 65.000,00. Na grande maioria dos casos, a manutenção do primeiro ano é gratuita, assim como o treinamento do usuário e, para os anos seguintes, a manutenção fica em torno de R\$ 10.000,00 anuais. Vale ressaltar, que os contratos para compra de sistemas informatizados geralmente possuem validade de um ano e a renovação da “conta” sempre deve ser solicitada pelo usuário.

Outro ponto importante a considerar é que várias empresas de sistemas informatizados disponibilizam seu sistema por uma semana, sem custos, à título de testes para possível clientes em potencial. A Ceratti Assessoria em Comex deverá testar duas ou três empresas que são bem conceituadas no mercado, para então definir qual empresa de software será escolhida como parceira.

Inicialmente, a empresa irá contar apenas com um único funcionário, mesmo assim, a Ceratti terá uma assessoria contábil para a própria gestão da empresa. Esta assessoria contábil será uma empresa de Carlos Barbosa, “Janice & Ângela Assessoria Contábil” que atua no ramo há muitos anos e é uma empresa muito bem conceituada na região, tendo como clientes várias empresas de médio porte. O valor

dos honorários desta assessoria terceirizada será de R\$ 600,00 mensais, com contrato de prestação de serviço anual.

Como trata-se de uma empresa de serviço e as principais “matérias-primas” serão o conhecimento do funcionário e o sistema informatizado, julga-se desnecessário firmar parceria com outra empresa. Após algum tempo de operação da empresa e evidenciando algum gargalo para o atendimento ao cliente, nada impede que a Ceratti procure outra empresa, que tenha os mesmo valores, para firmar uma parceria a fim de melhor atender ao cliente.

## 11 RECURSOS PRINCIPAIS

### 11.1 INFRAESTRUTURA E LAYOUT

Será uma empresa de assessoria, portanto, inicialmente, será um home office, principalmente pela economia de aluguel de uma sala comercial e de compra dos móveis.

Para o desenvolvimento do trabalho será necessário adquirir um notebook, este obrigatoriamente tem que ser muito bom (na questão de memória e processador). O custo de um computador para atender às demandas de software e agilidade que a Ceratti irá precisar, gira em torno de R\$ 7.000,00.

### 11.2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com o que foi mencionado anteriormente, a empresa iniciará suas operações somente com um funcionário.

De qualquer modo, mesmo tendo o sócio proprietário, quem fará o eventual trabalho de recursos humanos também será a empresa “Janice & Ângela Assessoria Contábil”, que possui em seu portfólio de serviços a gestão de recursos humanos de empresas de pequeno porte.

### 11.3 RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos financeiros serão de fonte própria e de terceiros. O percentual de fonte própria será de 70% e, de terceiros, de 30%. Para esta fonte de terceiros, estima-se devolver o capital a partir do segundo ano de operações da empresa. Como a fonte terceira é um familiar, já foi acordado que não será cobrado juros, somente o capital.

Estima-se que o capital inicial da empresa deve ser em torno de R\$ 72.000,00.

Dentro deste valor estão sendo considerados o sistema informatizado, a aquisição do computador. O quadro 5 demonstrado com a especificação de cada valor:

Quadro 5 – Recursos financeiros

Item	Valor (R\$)
Software	65.000,00
Computador	7.000,00
<b>Total</b>	<b>72.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O pagamento de um ano de assessoria para a empresa “Janice & Ângela Assessoria em Contabilidade” e os custos das taxas e impostos para a abertura de uma empresa de assessoria, não estão sendo considerados como capital.

## 12 FONTES DE RECEITA

A Ceratti irá iniciar as suas operações somente com um serviço, que será o Regime Tributário de Drawback.

O valor cobrado será o percentual de 15% sobre o valor do benefício que o cliente poderá obter.

Para chegar no valor da receita da empresa, foram analisados dados estatísticos do site MOVERGS. A MOVERGS cita três NCM's quando se trata de exportação de móveis no Brasil, que são 9401, 9403 e 9404.

Tomando por base a informação acima, consultou outro site, chamado de Penta Transaction (que é um site pago). Nesta consulta, foram extraídos os valores de exportação em 2018 para as três NCM's acima mencionadas.

O valor que o Brasil exportou em 2018 em móveis foi de Usd 716.512.805,00, enquanto no Rio Grande Sul, no mesmo período, exportou-se Usd 200.238.979,00. Com base nas duas informações acima, pode-se afirmar que, em 2018, o Rio Grande do Sul representou, praticamente, 28% das exportações brasileiras de móveis.

Considerando um dólar médio, em 2018, na casa dos R\$ 3,65, sabe-se que a exportação de móveis do Rio Grande do Sul foi de R\$ 730.872.273,35. Este foi o valor exportado de produtos manufaturados (produtos prontos).

Para a utilização do Regime Tributário de Drawback, a empresa produtora do bem, deverá agregar um valor de, no mínimo, 40% ao seu produto, para depois exportá-lo. Isso quer dizer que, hipoteticamente falando, se uma empresa compra insumos importados para a produção do seu bem no valor de Usd 1.000,00, a exportação do bem (produto final) deverá ser de, no mínimo, Usd 1.400,00, pois o Regime Tributário de Drawback serve para fortalecer a empresa nacional, portanto, parte dos insumos utilizados para a produção do bem exportado deve ser nacional.

Aplicando a lógica acima ao valor exportado pelo Rio Grande do Sul em 2018 (R\$ 730.872.273,35), poderiam ter sido importados insumos no valor de R\$ 522.051.623,82. Para chegar neste último valor, aplicou-se a regra de acima mencionada, mas de forma contrária, visto que o valor base já é o valor exportado. Para melhor entendimento, o cálculo foi: R\$ 730.972.273,35 / 1,40 (pois os 40% já estão embutidos no valor exportado)



Ainda de acordo com a MOVERGS, os insumos importados para a produção de móveis no Brasil ainda são considerados baixos, em torno de 38% dos componentes para a produção de um móvel são importados.

Portanto, pode-se afirmar que, o Brasil importou em 2018, o valor R\$ 198.379.617,05 somente em insumos para a produção de móveis. O valor acima mencionado, poderia ter sido totalmente beneficiado pelo Regime Tributário de Drawback.

Ainda, conforme já mencionado anteriormente neste trabalho, sabe-se que a média de exportações no Brasil considerando o Regime Tributário de Drawback é de 25%.

Portanto, do valor de R\$ 198.379.617,05, apenas 25% utilizaram o benefício, ou seja, 75% deste valor não está sendo utilizado nenhum benefício. Estes 75% representam R\$ 148.784.712,79.

Conforme mencionado no início do capítulo, a Ceratti irá cobrar, pelo seu serviço, um percentual de 15% sobre o valor do benefício que as empresas produtoras terão.

O benefício que as empresas estão deixando de utilizar somam a quantia de R\$ 26.781.248,30. Este é o valor somente do Imposto de Importação, que é considerado custo direto numa importação, visto que os demais impostos são creditáveis dentro de uma empresa produtora.

Chegou-se no valor de R\$ 26.781.248,30, pois o Imposto de Importação das NCM's supracitadas são de 18% e, este percentual foi aplicado ao valor de importações sem utilização do Regime Tributário de Drawback.

A Ceratti pretende, dentro do primeiro, atingir um percentual de 5,5% das empresas que não estão utilizando o Regime Tributário de Drawback. Este percentual é bem conservador.

Se atingido este patamar, o valor que a Ceratti irá gerar para seus clientes em forma de redução de custo direto será de R\$ 1.472.968,66.

Conforme mencionado no início, o valor do serviço será de 15% sobre o valor do benefício, portanto, o valor do serviço (receita) será de R\$ 220.945,30/ano.

Como, via de regra, um Ato Concessório de Drawback possui validade de um ano, estima-se que a receita da empresa, em seu primeiro ano seja de R\$ 220.945,30.

## 13 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Biagio e Batocchio (2005) esclarecem que o plano financeiro objetiva nortear a empresa em relação ao seu futuro financeiro. Este capítulo explora itens que integram a análise econômica e financeira para o empreendimento proposto neste Plano de Negócios.

### 13.1 ESTRUTURA LEGAL

O enquadramento do ramo da empresa nas categorizações fiscais exige cautela e conhecimento, uma vez que em muitas cidades, empresas com ramos parecidos pagam distintas taxas e tributos (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Gitman (1997) explica que uma empresa pode ser constituída de distintas formas legais, e que há três formas básicas de organização, a saber: firma individual, sociedade de pessoas e sociedade anônima.

A firma individual consiste em uma empresa formada por apenas uma pessoa, a qual opera visando o próprio lucro, toma as decisões do negócio e o capital d empresa provém de seus recursos pessoais ou empréstimos.

O formato da Ceratti Assessoria em Comex será firma individual.

A receita bruta no primeiro será de R\$ 120.000,00, portanto, a empresa classifica-se no Simples Nacional, com alíquota de imposto de 4,50%.

### 13.2 BALANÇO INICIAL

Os investimentos correspondem aos gastos realizados antes da empresa iniciar suas operações, como, por exemplo, as despesas com registro da marca, os projetos e a pesquisa de desenvolvimento. Os investimentos fixos, de outra parte, são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e/ou equipamentos, móveis, utensílios, materiais de informática, imóveis etc., ou seja, o que constitui o patrimônio da organização e que pode ser vendido ou convertido para valor monetário (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

O capital da Ceratti será por meio de duas fontes, a saber: própria e de terceiros. O valor do capital próprio será de R\$ 57.000,00 e o valor de terceiros será de R\$ 25.000,00.

Na Tabela 1, está representado o Balanço Inicial da empresa.

Tabela 1 – Balanço inicial da empresa

<b>Ativo</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Passivo</b>	<b>Ano 0</b>
<b>Ativo Circulante</b>		<b>Passivo Circulante</b>	
Caixa / Bancos	R\$ 10.000,00	Fornecedores	R\$ -
Contas a receber	R\$ -	Custos fixos a pagar	R\$ -
Estoques	R\$ -	Impostos a pagar	R\$ -
Aplicações financeiras	R\$ -	Empréstimos de curto prazo	R\$ -
Outros	R\$ -	Outras contas a pagar	R\$ -
<b>Ativo Circulante Total</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	Outros	R\$ -
<b>Ativo Não Circulante</b>		<b>Passivo Circulante Total</b>	<b>R\$ -</b>
<b>Ativo Realizável a Longo Prazo</b>		<b>Exigível a Longo Prazo</b>	
Contas a receber (LP)	R\$ -	Financiamentos	R\$ 25.000,00
Investimentos de longo prazo	R\$ -	Leasings	R\$ -
Outros	R\$ -	Outros	R\$ -
<b>Imobilizado</b>		<b>Passivo Não Circulante Total</b>	<b>R\$ 25.000,00</b>
Software	R\$ 65.000,00	<b>Patrimônio Líquido</b>	
Veículos		Capital social	R\$ 57.000,00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 7.000,00	Lucros acumulados	R\$ -
Móveis e Utensílios		<b>Patrimônio Líquido Total</b>	<b>R\$ 57.000,00</b>
Outros	R\$ -	<b>Passivo Total</b>	<b>R\$ 82.000,00</b>
<b>Ativo Não Circulante Total</b>	<b>R\$ 72.000,00</b>		
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$ 82.000,00</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 13.3 PREVISÃO DE VENDAS

O Plano de Vendas foi amplamente debatido no capítulo 12 (Fontes de Receita) deste trabalho.

Para se obter o valor da receita (vendas) mais adequado possível e dentro da realidade, estudou-se os indicadores do setor moveleiro. Dentro deste estudo, analisou-se o valor exportado por este segmento em 2018 em dólares, o valor das importações do setor moveleiro em 2018 sem o benefício do Regime Tributário de Drawback e aplicou-se a regra do Regime Tributário de Drawback, que é agregar ao produto exportado, 40% de valor sobre o valor importado.

Ainda, estudou-se as NCM's de exportação, para obter o valor do benefício que as empresas do setor moveleiro podem atingir, no caso de utilizarem o Drawback. Este valor do benefício nada mais é do que o valor do Imposto de Importação que estas empresas pagam para o governo brasileiro (os demais impostos não foram considerados por serem creditáveis e, portanto, não fazem parte do benefício [apenas um benefício de fluxo de caixa]).

Tendo por base o valor total de Imposto de Importação, decidiu-se atingir 5,5% destas empresas (um percentual conservador).

Por fim, aplicando 5,5% sobre o Imposto de Importação total, chegou-se no valor de R\$ 1.472.968,66, que é o valor que a Ceratti estima em benefícios para a empresa assessorada.

O valor cobrado pelo serviço da Ceratti será de 15% sobre o valor do benefício, portanto, 5,5% sobre o valor de R\$ 1.472.968,66, que irá gerar uma receita (vendas) no montante de R\$ 220.945,30.

Na Tabela 2 demonstrando a previsão de vendas, para o primeiro ano.

Tabela 2 – Previsão de vendas para o primeiro ano

Produto / Serviço	Vendas Brutas											
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Serviço de Drawback	R\$ 2.500,00	R\$ 3.750,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.250,00	R\$ 8.750,00	R\$ 8.750,00	R\$ 10.000,00	R\$ 11.250,00	R\$ 12.500,00	R\$ 13.750,00	R\$ 18.750,00	R\$ 18.750,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.500,00</b>	<b>R\$ 3.750,00</b>	<b>R\$ 5.000,00</b>	<b>R\$ 6.250,00</b>	<b>R\$ 8.750,00</b>	<b>R\$ 8.750,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 11.250,00</b>	<b>R\$ 12.500,00</b>	<b>R\$ 13.750,00</b>	<b>R\$ 18.750,00</b>	<b>R\$ 18.750,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Percebe-se que nos primeiros meses, devido ao baixo número de clientes, as vendas da empresa não estão no patamar desejado. Já, nos meses do final do ano, quando a empresa já será mais conhecida, terá mais clientes e, com isso, seu faturamento irá para um nível muito melhor.

### 13.4 CUSTOS E DESPESAS

Conforme já mencionado a empresa, inicialmente, será um home office, principalmente, pelo fato de ter o menor custo possível e, mesmo assim, ter capacidade de atender seus clientes da melhor maneira possível.

A Tabela 3 considerando os custos fixos da empresa para o primeiro ano e, a tabela 4 para 5 anos.

Tabela 3 – Custos fixos para o primeiro ano

Descrição	Custos Fixos					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Energia	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
	<b>Mês 7</b>	<b>Mês 8</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>
	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
						<b>Total</b>
						<b>R\$ 2.400,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 4 – Custos fixos para os cinco anos

Descrição	Custos Fixos para 5 anos				
	Total Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Energia	R\$ 2.400,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.646,00	R\$ 2.778,30	R\$ 2.917,22
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.400,00</b>	<b>R\$ 2.520,00</b>	<b>R\$ 2.646,00</b>	<b>R\$ 2.778,30</b>	<b>R\$ 2.917,22</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quanto às despesas, a Ceratti terá suas maiores despesas com pró-labore e manutenção do software.

A Tabela 5 demonstrando os valores de custos fixos para o primeiro ano e, a tabela 6 para 5 anos.

Tabela 5 - Valores de custos fixos para o primeiro ano

Descrição	Custos Fixos						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	
Energia	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	
	<b>Mês 7</b>	<b>Mês 8</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>	<b>Total</b>
	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	<b>R\$ 2.400,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 6 - Valores de custos fixos para os primeiros cinco anos

Descrição	Despesas Administrativas				
	Total Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Água, Luz, Telefone e Internet	R\$ 3.600,00	R\$ 3.780,00	R\$ 3.969,00	R\$ 4.167,45	R\$ 4.375,82
Seguros	R\$ 1.200,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.323,00	R\$ 1.389,15	R\$ 1.458,61
Pró-labore c/encargos	R\$ 60.000,00	R\$ 63.000,00	R\$ 66.150,00	R\$ 69.457,50	R\$ 72.930,38
Honorários do Contador	R\$ 7.200,00	R\$ 7.560,00	R\$ 7.938,00	R\$ 8.334,90	R\$ 8.751,65
Manutenção e Conservação	R\$ 12.000,00	R\$ 12.600,00	R\$ 13.230,00	R\$ 13.891,50	R\$ 14.586,08
<b>Total</b>	<b>R\$ 84.000,00</b>	<b>R\$ 88.200,00</b>	<b>R\$ 92.610,00</b>	<b>R\$ 97.240,50</b>	<b>R\$ 102.102,53</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### 13.5 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Ribeiro (2003) explica que a Demonstração do Resultado do Exercício indica o resultado que a empresa obteve, seja lucro ou prejuízo, no desenvolvimento de suas atividades durante um período determinado, o qual, em regra, é de um ano.

A Demonstração do Resultado do Exercício deve registrar os faturamentos realizados em sua receita operacional bruta, com a devida dedução dos impostos, dos custos operacionais e das despesas, chegando assim, ao lucro ou prejuízo do exercício.

Seguem duas tabelas. A Tabela 7, considerando o DRE projetado para o primeiro ano e, a Tabela 8 para 5 anos.

Tabela 7 – DRE para o primeiro ano

DRE	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 Bruta	R\$ 2.500,00	R\$ 3.750,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.250,00	R\$ 7.500,00	R\$ 8.750,00	R\$ 10.000,00	R\$ 11.250,00	R\$ 12.500,00	R\$ 13.750,00	R\$ 15.000,00	R\$ 16.250,00
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 163,50	R\$ 245,25	R\$ 327,00	R\$ 408,75	R\$ 490,50	R\$ 572,25	R\$ 654,00	R\$ 735,75	R\$ 817,50	R\$ 899,25	R\$ 981,00	R\$ 1.062,75
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 2.336,50</b>	<b>R\$ 3.504,75</b>	<b>R\$ 4.673,00</b>	<b>R\$ 5.841,25</b>	<b>R\$ 7.009,50</b>	<b>R\$ 8.177,75</b>	<b>R\$ 9.346,00</b>	<b>R\$ 10.514,25</b>	<b>R\$ 11.682,50</b>	<b>R\$ 12.850,75</b>	<b>R\$ 14.019,00</b>	<b>R\$ 15.187,25</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custos Fixos	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 2.136,50</b>	<b>R\$ 3.304,75</b>	<b>R\$ 4.473,00</b>	<b>R\$ 5.641,25</b>	<b>R\$ 6.809,50</b>	<b>R\$ 7.977,75</b>	<b>R\$ 9.146,00</b>	<b>R\$ 10.314,25</b>	<b>R\$ 11.482,50</b>	<b>R\$ 12.650,75</b>	<b>R\$ 13.819,00</b>	<b>R\$ 14.987,25</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Desp. Administrativas	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66
Receitas Financeiras	R\$ 78,00	R\$ 21,05	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Depreciação	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33
Outras Despesas Operacionais	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (5.943,83)</b>	<b>R\$ (3.898,88)</b>	<b>R\$ (2.751,68)</b>	<b>R\$ (1.583,43)</b>	<b>R\$ 753,07</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 1.742,01</b>	<b>R\$ 2.910,26</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 6.415,01</b>	<b>R\$ 7.583,26</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ (5.943,83)</b>	<b>R\$ (3.898,88)</b>	<b>R\$ (2.751,68)</b>	<b>R\$ (1.583,43)</b>	<b>R\$ 753,07</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 1.742,01</b>	<b>R\$ 2.910,26</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 6.415,01</b>	<b>R\$ 7.583,26</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ (5.943,83)</b>	<b>R\$ (3.898,88)</b>	<b>R\$ (2.751,68)</b>	<b>R\$ (1.583,43)</b>	<b>R\$ 753,07</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 1.742,01</b>	<b>R\$ 2.910,26</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 6.415,01</b>	<b>R\$ 7.583,26</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (5.943,83)</b>	<b>R\$ (3.898,88)</b>	<b>R\$ (2.751,68)</b>	<b>R\$ (1.583,43)</b>	<b>R\$ 753,07</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 1.742,01</b>	<b>R\$ 2.910,26</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 6.415,01</b>	<b>R\$ 7.583,26</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 8 – DRE para os cinco anos

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 120.000,00	R\$ 163.800,00	R\$ 180.589,50	R\$ 199.099,92	R\$ 229.960,41
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 7.848,00	R\$ 10.712,52	R\$ 11.810,55	R\$ 13.021,14	R\$ 15.039,41
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 112.152,00</b>	<b>R\$ 153.087,48</b>	<b>R\$ 168.778,95</b>	<b>R\$ 186.078,79</b>	<b>R\$ 214.921,00</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custos Fixos	R\$ 2.400,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.646,00	R\$ 2.778,30	R\$ 2.917,22
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 109.752,00</b>	<b>R\$ 150.567,48</b>	<b>R\$ 166.132,95</b>	<b>R\$ 183.300,49</b>	<b>R\$ 212.003,79</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.452,00	R\$ 1.597,20	R\$ 1.756,92
Desp. Administrativas	R\$ 84.000,00	R\$ 88.200,00	R\$ 92.610,00	R\$ 97.240,50	R\$ 102.102,53
Desp. Financeiras	R\$ 1.805,68	R\$ 796,18	R\$ 66,35	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ 99,05	R\$ 2.499,53	R\$ 6.294,79	R\$ 11.000,99	R\$ 17.111,00
Depreciação	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Outras Despesas Operacionais	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 21.145,37</b>	<b>R\$ 62.050,82</b>	<b>R\$ 77.599,39</b>	<b>R\$ 94.763,77</b>	<b>R\$ 124.555,34</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ 21.145,37</b>	<b>R\$ 62.050,82</b>	<b>R\$ 77.599,39</b>	<b>R\$ 94.763,77</b>	<b>R\$ 124.555,34</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ 21.145,37</b>	<b>R\$ 62.050,82</b>	<b>R\$ 77.599,39</b>	<b>R\$ 94.763,77</b>	<b>R\$ 124.555,34</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 21.145,37</b>	<b>R\$ 62.050,82</b>	<b>R\$ 77.599,39</b>	<b>R\$ 94.763,77</b>	<b>R\$ 124.555,34</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Em análise ao DRE do primeiro ano, evidencia-se que os quatro primeiros meses da empresa não irão ter lucro. Isso devido a dois fatores: pagamento dos investimentos e iniciais e prazo de recebimento pelo serviço.

Também, no primeiro mês há o pagamento das despesas de abertura da empresa, que somam R\$ 1.000,00.

A partir do quinto mês, a empresa começa a melhorar seu lucro líquido, porém, ainda há de se considerar que, nos quatro primeiros meses o prejuízo foi de \$ 14.177,83. Sendo assim, a empresa, cobre este prejuízo entre os meses de maio e Outubro. No mês de novembro, a empresa, por ter aumentado o seu número de clientes e pelo fato do prazo de pagamento ser estendido (ainda recebendo de clientes de meses anteriores) começa a gerar lucro para o seu sócio, fechando o ano com uma lucratividade líquida de R\$ 21.145,37.

Após o primeiro ano, com um número maior de clientes e ainda tendo receitas a receber de meses anteriores, a empresa gera um lucro líquido quase três vezes maior, quando comparado ao primeiro ano.

A partir do terceiro, com os investimentos iniciais quitados, a empresa apresenta um lucro líquido de quase R\$ 80.000,00.

Considerando que o investimento inicial (compra do software e computador) esteja quitado, a empresa apresenta um bom lucro líquido (a partir do terceiro ano).

Seguindo a tendência de aumento de clientes, por estar cada vez mais consolidada no mercado, a empresa fecha o quinto ano com um lucro excelente, de quase R\$ 125.000,00.

A empresa obtém estes níveis de lucro, pois seu custo fixo é baixo e sua principal ferramenta de trabalho (*software*) já estará quitado.

### 13.6 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Para Assaf Neto e Silva (1997, p.35), “[...] o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

A Tabela 9 apresenta o fluxo de caixa do primeiro ano.

Tabela 9 – Fluxo de caixa para o primeiro ano

Fluxo de Caixa	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Entradas</b>												
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 57.000,00											
Recebimentos de Vendas	R\$ 750,00	R\$ 1.375,00	R\$ 2.125,00	R\$ 3.000,00	R\$ 5.125,00	R\$ 6.125,00	R\$ 7.375,00	R\$ 8.625,00	R\$ 10.250,00	R\$ 11.000,00	R\$ 13.375,00	R\$ 14.625,00
Outras Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Empréstimos	R\$ 25.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 82.750,00</b>	<b>R\$ 1.375,00</b>	<b>R\$ 2.125,00</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>	<b>R\$ 15.125,00</b>	<b>R\$ 6.125,00</b>	<b>R\$ 7.375,00</b>	<b>R\$ 8.625,00</b>	<b>R\$ 10.250,00</b>	<b>R\$ 11.000,00</b>	<b>R\$ 13.375,00</b>	<b>R\$ 14.625,00</b>
<b>Saídas</b>												
Impostos	R\$ 0,00	R\$ 163,50	R\$ 245,25	R\$ 327,00	R\$ 408,75	R\$ 572,25	R\$ 572,25	R\$ 654,00	R\$ 735,75	R\$ 817,50	R\$ 899,25	R\$ 1.226,25
Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Fornecedores	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários e encargos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outros custos fixos	R\$ 0,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Despesas de marketing e vendas	R\$ 0,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Despesas administrativas	R\$ 0,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Despesas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 66,35
Outras despesas fixas	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Amortizações	R\$ 0,00	R\$ 1.041,67	R\$ 1.041,67	R\$ 1.041,67	R\$ 1.041,67	R\$ 2.708,33	R\$ 2.708,33	R\$ 2.708,33	R\$ 2.708,33	R\$ 2.708,33	R\$ 2.708,33	R\$ 1.041,67
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 72.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 73.000,00</b>	<b>R\$ 8.571,52</b>	<b>R\$ 8.653,27</b>	<b>R\$ 8.735,02</b>	<b>R\$ 8.816,77</b>	<b>R\$ 10.826,24</b>	<b>R\$ 10.826,24</b>	<b>R\$ 10.907,99</b>	<b>R\$ 10.989,74</b>	<b>R\$ 11.071,49</b>	<b>R\$ 11.153,24</b>	<b>R\$ 9.634,27</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>R\$ 9.750,00</b>	<b>-R\$ 7.196,52</b>	<b>-R\$ 6.528,27</b>	<b>-R\$ 5.735,02</b>	<b>R\$ 6.308,23</b>	<b>-R\$ 4.701,24</b>	<b>-R\$ 3.451,24</b>	<b>-R\$ 2.282,99</b>	<b>-R\$ 739,74</b>	<b>-R\$ 71,49</b>	<b>R\$ 2.221,76</b>	<b>R\$ 4.990,73</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$ 9.750,00</b>	<b>R\$ 2.631,48</b>	<b>-R\$ 3.875,73</b>	<b>-R\$ 9.610,74</b>	<b>-R\$ 3.302,51</b>	<b>-R\$ 8.003,75</b>	<b>-R\$ 11.454,99</b>	<b>-R\$ 13.737,98</b>	<b>-R\$ 14.477,72</b>	<b>-R\$ 14.549,21</b>	<b>-R\$ 12.327,45</b>	<b>-R\$ 7.336,72</b>
Rendim. aplicações financeiras (digitar x %)	R\$ 78,00	R\$ 21,05	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$ 9.828,00</b>	<b>R\$ 2.652,54</b>	<b>-R\$ 3.875,73</b>	<b>-R\$ 9.610,74</b>	<b>-R\$ 3.302,51</b>	<b>-R\$ 8.003,75</b>	<b>-R\$ 11.454,99</b>	<b>-R\$ 13.737,98</b>	<b>-R\$ 14.477,72</b>	<b>-R\$ 14.549,21</b>	<b>-R\$ 12.327,45</b>	<b>-R\$ 7.336,72</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>												
Depreciação	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33
Reservas de capital	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>	<b>R\$ 58,33</b>
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$ 9.769,67</b>	<b>R\$ 2.594,20</b>	<b>-R\$ 3.934,06</b>	<b>-R\$ 9.669,08</b>	<b>-R\$ 3.360,84</b>	<b>-R\$ 8.062,08</b>	<b>-R\$ 11.513,32</b>	<b>-R\$ 13.796,31</b>	<b>-R\$ 14.536,05</b>	<b>-R\$ 14.607,54</b>	<b>-R\$ 12.385,78</b>	<b>-R\$ 7.395,05</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Os principais objetivos da demonstração do fluxo de caixa são: avaliar alternativas de investimento; avaliar e controlar ao longo prazo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários; analisar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de liquidez; e certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados (MATARAZZO, 1998).

Na tabela 10, considera-se os demonstrativos do fluxo de caixa para os primeiros 5 anos.



Tabela 10 – Fluxo de caixa para 5 anos

## Fluxo de Caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Entradas</b>					
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 57.000,00				
Recebimentos de Vendas	R\$ 83.750,00	R\$ 170.020,00	R\$ 177.511,43	R\$ 195.706,35	R\$ 224.302,66
Outras Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Empréstimos	R\$ 35.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 175.750,00</b>	<b>R\$ 170.020,00</b>	<b>R\$ 177.511,43</b>	<b>R\$ 195.706,35</b>	<b>R\$ 224.302,66</b>
<b>Saídas</b>					
Impostos	R\$ 6.621,75	R\$ 11.046,06	R\$ 11.719,05	R\$ 12.920,25	R\$ 14.871,22
Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Fornecedores	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Comissões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários e encargos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outros custos fixos	R\$ 2.200,00	R\$ 2.510,00	R\$ 2.635,50	R\$ 2.767,28	R\$ 2.905,64
Despesas de marketing e vendas	R\$ 1.100,00	R\$ 1.310,00	R\$ 1.441,00	R\$ 1.585,10	R\$ 1.743,61
Despesas administrativas	R\$ 77.000,00	R\$ 87.850,00	R\$ 92.242,50	R\$ 96.854,63	R\$ 101.697,36
Despesas financeiras	R\$ 1.805,68	R\$ 796,18	R\$ 66,35	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outras despesas fixas	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Amortizações	R\$ 21.458,33	R\$ 12.500,00	R\$ 1.041,67	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 72.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 183.185,77</b>	<b>R\$ 116.012,24</b>	<b>R\$ 109.146,07</b>	<b>R\$ 114.127,25</b>	<b>R\$ 121.217,83</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>-R\$ 7.435,77</b>	<b>R\$ 54.007,76</b>	<b>R\$ 68.365,36</b>	<b>R\$ 81.579,09</b>	<b>R\$ 103.084,83</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>-R\$ 7.336,72</b>	<b>R\$ 46.671,04</b>	<b>R\$ 117.535,93</b>	<b>R\$ 205.409,81</b>	<b>R\$ 319.495,62</b>
Rendim. aplicações financeiras (digitar x %)	R\$ 99,05	R\$ 2.499,53	R\$ 6.294,79	R\$ 11.000,99	R\$ 17.111,00
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>-R\$ 7.336,72</b>	<b>R\$ 49.170,57</b>	<b>R\$ 123.830,72</b>	<b>R\$ 216.410,79</b>	<b>R\$ 336.606,62</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>					
Depreciação	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Reservas de capital	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$ 700,00</b>	<b>R\$ 700,00</b>	<b>R\$ 700,00</b>	<b>R\$ 700,00</b>	<b>R\$ 700,00</b>
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>-R\$ 8.036,72</b>	<b>R\$ 48.470,57</b>	<b>R\$ 123.130,72</b>	<b>R\$ 215.710,79</b>	<b>R\$ 335.906,62</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Analisa-se que o primeiro ano da empresa será muito difícil, fechando apenas dois meses com lucro e os demais no vermelho. Isso se dá pelo fato do pouco número de clientes e pelo pagamento do capital de terceiros.

Já, a partir do segundo ano, a situação passa a melhorar gradativamente, até o quinto ano.

### 13.7 INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA

A análise da viabilidade financeira do negócio parte de diversos indicadores financeiro-econômicos relacionados ao Plano. Estes indicadores permitem visualizar o investimento realizado e o possível retorno que trará (DORNELLAS, 2001).

#### 13.7.1 ROS – Retorno sobre as vendas (RSV)

Às vezes referido como uma margem operacional, margem de lucro operacional ou margem de lucro operacional, o retorno sobre as vendas é a medida do lucro líquido gerado, dividida pelo total de vendas para o mesmo período de tempo. Este cálculo é considerado essencial para compreender a verdadeira imagem de que tipo de financeiro ganha os negócios realizados durante o período considerado e, assim, obter uma melhor compreensão da viabilidade financeira global da empresa. O retorno sobre as vendas, ou ROS, é apresentado como uma porcentagem, ao invés de uma figura real.

Na Tabela 11 demonstra o RSV para o período de 5 anos.

Tabela 11 - RSV

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	17,6%	37,9%	43,0%	47,6%	54,2%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	18,9%	40,5%	46,0%	50,9%	58,0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Percebe-se que, no primeiro ano, o RSV é muito menor (50% a menos) quando comparado com os 4 anos subsequentes. Essa diferença pode ser explicado pelo fato de que, no primeiro ano, a empresa estará pagando o seu investimento inicial e ainda não terá atingido a sua meta de clientes a atender.

Já nos anos seguintes, a situação melhora, pois grande parte do investimento será pago e, além disso, irá aumentar o seu número de clientes e, conseqüentemente, suas vendas.

### 13.7.2 Valor Presente Líquido (VPL)

Para Brigham et al. (2001, p.425), “o período de *payback* descontado é definido como o número de anos necessário para recuperar o investimento dos fluxos líquidos de caixa descontados” e leva em consideração o custo do capital, mostrando o ano que ocorrerá o ponto de equilíbrio depois que os custos de capital forem cobertos, sendo capital próprio ou de terceiros.

A Tabela 12 apresenta-se o VPL, no cenário realista.

Tabela 12 - VPL

SalDOS de Caixa		VP
Investimento	-R\$ 82.000,00	-R\$ 82.000,00
Ano 1	-R\$ 7.336,72	-R\$ 6.379,75
Ano 2	R\$ 56.507,28	R\$ 42.727,63
Ano 3	R\$ 74.660,15	R\$ 49.090,26
Ano 4	R\$ 92.580,08	R\$ 52.932,96
Ano 5	R\$ 120.195,83	R\$ 59.758,57
<b>VPL</b>		<b>R\$ 116.129,66</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### 13.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Por definição, a TIR é a taxa que anula o VPL de um investimento. Gitman (1997, p. 330) define a taxa interna “como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto”.

A Taxa Interna de Retorno consiste, assim, na taxa de desconto que calcula a verdadeira taxa de rentabilidade sobre um investimento.

Com base na Tabela 13, aplicando o cálculo da Taxa Interna de Retorno, identificou-se a TIR é de 47%, muito acima da Taxa Mínima de Atratividade, que é de 15%.

Tabela 13 – Saldos de caixa

<b>Saldos de Caixa</b>	
Investimento	-R\$ 82.000,00
Ano 1	-R\$ 7.336,72
Ano 2	R\$ 56.507,28
Ano 3	R\$ 74.660,15
Ano 4	R\$ 92.580,08
Ano 5	R\$ 120.195,83

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### 13.7.4 Período de Retorno do Investimento (*Payback*)

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), a regra do período de *payback* para a tomada de decisões de investimentos funciona da seguinte forma: os investidores escolhem, com base em seus parâmetros, um limite de tempo. Todos aqueles projetos que apresentarem um período de *payback* estimado inferior a esse limite devem ser aceitos; todos aqueles que apresentarem um período superior devem ser rejeitados.

O *payback* é considerado um método fácil e direto de avaliação, que especifica o tempo necessário para recuperação do investimento, complementar aos métodos VPL e TIR. A tabela 14 apresenta o *payback*.

Tabela 14 - *Payback*

Saldos de Caixa	VP	VP Acumulado	Período	Payback (anos)
Investimento	-R\$ 82.000,00	-R\$ 82.000,00	0	-12,85
Ano 1	-R\$ 7.336,72	-R\$ 6.379,75	1	3,07
Ano 2	R\$ 56.507,28	R\$ 42.727,63	2	2,93
Ano 3	R\$ 74.660,15	R\$ 49.090,26	3	2,94
Ano 4	R\$ 92.580,08	R\$ 52.932,96	4	3,06
Ano 5	R\$ 120.195,83	R\$ 59.758,57	5	5,59

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Pela tabela acima, percebe-se que o *payback* será de quase três anos, isso porque o investimento inicial é muito alto e, nos primeiro e segundo anos, a empresa ainda não estará a pleno, na questão de seus clientes.

### 13.7.5 Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio Financeiro é um índice percentual que marca o ponto em que as vendas criam receitas que se igualem as despesas e custos de uma operação. A partir do ponto de equilíbrio a companhia passa a auferir lucro. Abaixo dele, está operando em prejuízo.

O cálculo do ponto de equilíbrio permite ao empresário saber qual o faturamento mensal, ou anual, mínimo para cobrir despesas fixas e variáveis. É estimado geralmente na fase de planejamento de um novo projeto e ajuda a prever a viabilidade e sustentabilidade do negócio. Quanto mais baixo for o ponto de equilíbrio, maior é a segurança da operação.

O ponto de equilíbrio ajuda o empresário a entender a dinâmica da empresa, além de ajudar a construir as metas de vendas. Com a determinação do ponto de equilíbrio sobre a margem de distribuição unitária consegue-se prever a quantidade exata de produtos a serem vendidos para zerar os custos até passar a ter lucro.

Abaixo, a tabela 15 demonstra o Ponto de Equilíbrio anual, dentro de um período de 5 anos.

Tabela 15 – Ponto de equilíbrio anual

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	97.480,94	100.081,51	104.295,26	109.475,71	114.997,50
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	91.105,68	93.536,18	97.474,35	102.316,00	107.476,66
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	9,7	7,3	6,9	6,6	6,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Seguindo de acordo com o que foi apresentado até agora, o PE dos dois primeiros anos será maior, justamente devido ao alto investimento inicial e aos poucos clientes. A situação se normaliza nos anos subsequentes e o PE anual gira em torno de 6 a 7 meses.

## 14 PLANO DE CONTIGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS

Neste capítulo, serão apresentados dois cenários adicionais ao cenário já apresentado deste trabalho.

É necessária a apresentação destes cenários adicionais, pois por mais que as empresas estimem suas vendas e seus objetivos, sabe-se que há fatores externos que podem alterar os cenários projetados no presente. Estes fatores, podem alterar os cenários tanto para melhorá-lo, como para piorá-lo.

Baseando-se nisso, serão trazidos os cenários: otimista (30% a mais nas vendas) e pessimista (30% a menos nas vendas). O cenário apresentado até agora é o realista.

### 14.1 CENÁRIO OTIMISTA

A seguir, seguem duas tabelas. A tabela 17 apresenta o DRE para o primeiro ano e, a 18 o DRE para o período de 5 anos. Neste cenário, conforme já mencionado, aumentou-se em 30% o número de empresas atendidas, gerando, conseqüentemente, um aumento de 30% nas vendas.

Tabela 16 – Cenário otimista – DRE primeiro ano

DRE	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 Bruta	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.250,00	R\$ 7.500,00	R\$ 10.000,00	R\$ 11.250,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 13.750,00	R\$ 16.250,00	R\$ 22.500,00	R\$ 25.000,00
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 163,50	R\$ 327,00	R\$ 408,75	R\$ 490,50	R\$ 654,00	R\$ 735,75	R\$ 817,50	R\$ 817,50	R\$ 899,25	R\$ 1.062,75	R\$ 1.471,50	R\$ 1.635,00
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 2.336,50</b>	<b>R\$ 4.673,00</b>	<b>R\$ 5.841,25</b>	<b>R\$ 7.009,50</b>	<b>R\$ 9.346,00</b>	<b>R\$ 10.514,25</b>	<b>R\$ 11.682,50</b>	<b>R\$ 11.682,50</b>	<b>R\$ 12.850,75</b>	<b>R\$ 15.187,25</b>	<b>R\$ 21.028,50</b>	<b>R\$ 23.365,00</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custos Fixos	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 2.136,50</b>	<b>R\$ 4.473,00</b>	<b>R\$ 5.641,25</b>	<b>R\$ 6.809,50</b>	<b>R\$ 9.146,00</b>	<b>R\$ 10.314,25</b>	<b>R\$ 11.482,50</b>	<b>R\$ 11.482,50</b>	<b>R\$ 12.650,75</b>	<b>R\$ 14.987,25</b>	<b>R\$ 20.828,50</b>	<b>R\$ 23.165,00</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Desp. Administrativas	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 66,35
Receitas Financeiras	R\$ 78,00	R\$ 24,05	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1,56
Depreciação	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33
Outras Despesas Operacionais	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (5.943,83)</b>	<b>R\$ (2.727,63)</b>	<b>R\$ (1.583,43)</b>	<b>R\$ (415,18)</b>	<b>R\$ 1.921,32</b>	<b>R\$ 2.910,26</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 7.583,26</b>	<b>R\$ 13.426,07</b>	<b>R\$ 16.004,85</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ (5.943,83)</b>	<b>R\$ (2.727,63)</b>	<b>R\$ (1.583,43)</b>	<b>R\$ (415,18)</b>	<b>R\$ 1.921,32</b>	<b>R\$ 2.910,26</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 7.583,26</b>	<b>R\$ 13.426,07</b>	<b>R\$ 16.004,85</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ (5.943,83)</b>	<b>R\$ (2.727,63)</b>	<b>R\$ (1.583,43)</b>	<b>R\$ (415,18)</b>	<b>R\$ 1.921,32</b>	<b>R\$ 2.910,26</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 7.583,26</b>	<b>R\$ 13.426,07</b>	<b>R\$ 16.004,85</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (5.943,83)</b>	<b>R\$ (2.727,63)</b>	<b>R\$ (1.583,43)</b>	<b>R\$ (415,18)</b>	<b>R\$ 1.921,32</b>	<b>R\$ 2.910,26</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 4.078,51</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 7.583,26</b>	<b>R\$ 13.426,07</b>	<b>R\$ 16.004,85</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 17 – Cenário otimista - DRE para 5 anos

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 145.000,00	R\$ 197.925,00	R\$ 218.212,31	R\$ 240.579,07	R\$ 277.868,83
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 9.483,00	R\$ 12.944,30	R\$ 14.271,09	R\$ 15.733,87	R\$ 18.172,62
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 135.517,00</b>	<b>R\$ 184.980,71</b>	<b>R\$ 203.941,23</b>	<b>R\$ 224.845,20</b>	<b>R\$ 259.696,21</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custos Fixos	R\$ 2.400,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.646,00	R\$ 2.778,30	R\$ 2.917,22
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 133.117,00</b>	<b>R\$ 182.460,71</b>	<b>R\$ 201.295,23</b>	<b>R\$ 222.066,90</b>	<b>R\$ 256.778,99</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.452,00	R\$ 1.597,20	R\$ 1.756,92
Desp. Administrativas	R\$ 84.000,00	R\$ 88.200,00	R\$ 92.610,00	R\$ 97.240,50	R\$ 102.102,53
Desp. Financeiras	R\$ 1.805,68	R\$ 796,18	R\$ 66,35	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ 168,14	R\$ 5.137,55	R\$ 10.923,93	R\$ 17.917,50	R\$ 26.734,68
Depreciação	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Outras Despesas Operacionais	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 44.579,46</b>	<b>R\$ 96.582,07</b>	<b>R\$ 117.390,81</b>	<b>R\$ 140.446,70</b>	<b>R\$ 178.954,23</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ 44.579,46</b>	<b>R\$ 96.582,07</b>	<b>R\$ 117.390,81</b>	<b>R\$ 140.446,70</b>	<b>R\$ 178.954,23</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ 44.579,46</b>	<b>R\$ 96.582,07</b>	<b>R\$ 117.390,81</b>	<b>R\$ 140.446,70</b>	<b>R\$ 178.954,23</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 44.579,46</b>	<b>R\$ 96.582,07</b>	<b>R\$ 117.390,81</b>	<b>R\$ 140.446,70</b>	<b>R\$ 178.954,23</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Considerando um aumento de 30% no atendimento à empresas, a maior preocupação é se uma única pessoa conseguirá atender, com um serviço de qualidade, todas as empresas. Para esta análise foi considerado que, dentro do cenário realista, no quinto, a empresa conseguiria atender a demanda com uma única pessoa, ou seja, nos primeiro ano da empresa (no cenário realista) a pessoa estaria ociosa, portanto, no cenário otimista, a empresa consegue oferecer seus serviços sem a contratação de um funcionário ou estagiário.

As demais despesas, no cenário otimista, se mantêm as mesmas.

## 14.2 CENÁRIO PESSIMISTA

Em direção contrária ao cenário anterior, a seguir, seguem duas tabelas. A tabela 19 apresenta o DRE para o primeiro ano e a tabela 20 o DRE para o período de 5 anos. Neste cenário, conforme já mencionado, diminui-se em 30% o número e empresas atendidas, gerando, conseqüentemente, um decréscimo de 30% no valor das vendas.

Tabela 18 – Cenário Pessimista – DRE primeiro ano

DRE	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 Bruta	R\$ 1.250,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.750,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.250,00	R\$ 6.250,00	R\$ 7.500,00	R\$ 8.750,00	R\$ 8.750,00	R\$ 13.750,00	R\$ 12.500,00
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 81,75	R\$ 163,50	R\$ 163,50	R\$ 245,25	R\$ 327,00	R\$ 408,75	R\$ 408,75	R\$ 490,50	R\$ 572,25	R\$ 572,25	R\$ 899,25	R\$ 817,50
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 1.168,25</b>	<b>R\$ 2.336,50</b>	<b>R\$ 2.336,50</b>	<b>R\$ 3.504,75</b>	<b>R\$ 4.673,00</b>	<b>R\$ 5.841,25</b>	<b>R\$ 5.841,25</b>	<b>R\$ 7.009,50</b>	<b>R\$ 8.177,75</b>	<b>R\$ 8.177,75</b>	<b>R\$ 12.850,75</b>	<b>R\$ 11.682,50</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custos Fixos	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 968,25</b>	<b>R\$ 2.136,50</b>	<b>R\$ 2.136,50</b>	<b>R\$ 3.304,75</b>	<b>R\$ 4.473,00</b>	<b>R\$ 5.641,25</b>	<b>R\$ 5.641,25</b>	<b>R\$ 6.809,50</b>	<b>R\$ 7.977,75</b>	<b>R\$ 7.977,75</b>	<b>R\$ 12.650,75</b>	<b>R\$ 11.482,50</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Desp. Administrativas	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 66,35	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 245,66	R\$ 66,35
Receitas Financeiras	R\$ 75,00	R\$ 14,68	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Depreciação	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33	R\$ 58,33
Outras Despesas Operacionais	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (7.115,08)</b>	<b>R\$ (5.073,50)</b>	<b>R\$ (5.088,18)</b>	<b>R\$ (3.919,93)</b>	<b>R\$ (2.751,68)</b>	<b>R\$ (1.762,74)</b>	<b>R\$ (1.762,74)</b>	<b>R\$ (594,49)</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 4.257,82</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ (7.115,08)</b>	<b>R\$ (5.073,50)</b>	<b>R\$ (5.088,18)</b>	<b>R\$ (3.919,93)</b>	<b>R\$ (2.751,68)</b>	<b>R\$ (1.762,74)</b>	<b>R\$ (1.762,74)</b>	<b>R\$ (594,49)</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 4.257,82</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ (7.115,08)</b>	<b>R\$ (5.073,50)</b>	<b>R\$ (5.088,18)</b>	<b>R\$ (3.919,93)</b>	<b>R\$ (2.751,68)</b>	<b>R\$ (1.762,74)</b>	<b>R\$ (1.762,74)</b>	<b>R\$ (594,49)</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 4.257,82</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (7.115,08)</b>	<b>R\$ (5.073,50)</b>	<b>R\$ (5.088,18)</b>	<b>R\$ (3.919,93)</b>	<b>R\$ (2.751,68)</b>	<b>R\$ (1.762,74)</b>	<b>R\$ (1.762,74)</b>	<b>R\$ (594,49)</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 573,76</b>	<b>R\$ 5.246,76</b>	<b>R\$ 4.257,82</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tabela 19 – Cenário Pessimista – DRE primeiro 5 anos

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 78.750,00	R\$ 107.493,75	R\$ 118.511,86	R\$ 130.659,32	R\$ 150.911,52
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 5.150,25	R\$ 7.030,09	R\$ 7.750,68	R\$ 8.545,12	R\$ 9.869,61
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 73.599,75</b>	<b>R\$ 100.463,66</b>	<b>R\$ 110.761,18</b>	<b>R\$ 122.114,21</b>	<b>R\$ 141.041,91</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custos Fixos	R\$ 2.400,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.646,00	R\$ 2.778,30	R\$ 2.917,22
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 71.199,75</b>	<b>R\$ 97.943,66</b>	<b>R\$ 108.115,18</b>	<b>R\$ 119.335,91</b>	<b>R\$ 138.124,69</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.452,00	R\$ 1.597,20	R\$ 1.756,92
Desp. Administrativas	R\$ 84.000,00	R\$ 88.200,00	R\$ 92.610,00	R\$ 97.240,50	R\$ 102.102,53
Desp. Financeiras	R\$ 1.805,68	R\$ 796,18	R\$ 66,35	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ 89,68	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.430,75
Depreciação	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Outras Despesas Operacionais	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (17.416,25)</b>	<b>R\$ 6.927,48</b>	<b>R\$ 13.286,84</b>	<b>R\$ 19.798,21</b>	<b>R\$ 34.996,00</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ (17.416,25)</b>	<b>R\$ 6.927,48</b>	<b>R\$ 13.286,84</b>	<b>R\$ 19.798,21</b>	<b>R\$ 34.996,00</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ (17.416,25)</b>	<b>R\$ 6.927,48</b>	<b>R\$ 13.286,84</b>	<b>R\$ 19.798,21</b>	<b>R\$ 34.996,00</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (17.416,25)</b>	<b>R\$ 6.927,48</b>	<b>R\$ 13.286,84</b>	<b>R\$ 19.798,21</b>	<b>R\$ 34.996,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No cenário pessimista, pode-se perceber que o primeiro ano será muito ruim, assim como o segundo ano. Embora o investimento se pague, o lucro líquido



dos três primeiros anos é praticamente zero, pois no primeiro ano irá fechar com prejuízo.

Além disso, considerando que no cenário realista a pessoa que irá fazer a assessoria já estará ociosa, no cenário pessimista esta pessoa estará com muito pouco trabalho a fazer.

Levando-se em consideração que a meta de empresas a atingir é muito baixa (5,5%) e com uma queda de 30% nas receitas, a empresa torna-se inviável.

A informação que mais corrobora que a empresa torna-se inviável é a questão da lucratividade líquida dos três primeiros anos, que será zero.

Em caso de concretização do cenário pessimista, o percentual de empresas a serem prospectadas como clientes deverá aumentar, de 5,5%, para, no mínimo, 12%. Com este percentual, a empresa torna-se viável também, porém com uma lucratividade um pouco menor quando comparada com o cenário realista.

Esta é a melhor maneira para aumentar a receita, visto que o aumento do valor do serviço está fora de cogitação, enquanto a empresa ainda não é conhecida.

## 15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob este título, são apresentadas as conclusões referentes ao Plano de Negócios elaborado.

Primeiramente, para poder empreender, é necessário que o sujeito tenha iniciativa, para colocar em prática o negócio proposto, juntamente com iniciativa há de se ter capacidade de planejamento, para estabelecer as metas da empresa e decidir o rumo que a mesma irá tomar. Também, é muito importante que se tenha senso de liderança e gestão. Por fim, muita perseverança, pois há momentos em que as situações fogem do planejado, mas não se pode desistir.

De todo o exposto durante este trabalho, pode-se concluir que seu principal propósito, que era de avaliar a viabilidade econômica para abertura de uma empresa de Assessoria em Comércio Internacional foi atendido, considerando que as análises econômica e financeira confirmaram essa viabilidade.

Inicialmente, a empresa terá maiores oportunidades assessorando as empresas do ramo moveleiro, visto que a pesquisa qualitativa identificou que são estas empresas as que menos utilizam o Regime de Drawback e, logo, as que mais demandam este tipo de serviço.

O Plano de Negócios realizado também analisou o ambiente externo e determinou oportunidades e ameaças deste mercado, tanto no âmbito econômico quanto no que diz respeito à concorrência, e conclui que a principal oportunidade é o grande número de empresas moveleiras que exportam, mas não utilizam o Regime Aduaneiro/Tributário de Drawback.

Os resultados financeiros, dentro de cenário realista (e conservador), demonstraram-se favoráveis a abertura da empresa, pois, além do investimento inicial ser relativamente baixo, o retorno deste investimento, bem como os resultados da empresa são muito bons.

O Valor Presente Líquido encontrado demonstra a viabilidade financeira, assim como a Taxa Interna de Retorno se mostrou não só viável, como também atrativa, superior aos 15% definidos como Taxa Mínima de Atratividade.

Assim, a realização do Plano de Negócios permitiu nortear e identificar a viabilidade do negócio proposto, gerando um retorno financeiro muito bom ao sócio-proprietário.

Deve-se ressaltar, finalmente, que os conhecimentos adquiridos no curso de Administração de Empresas possibilitou aliar teoria e prática, tornando possível e realização deste Plano de Negócios.

Além disso, o aprendizado durante a elaboração deste trabalho foi de grande valia pessoal e profissional, pois permitiu aprofundar algumas técnicas para avaliação de viabilidade de abertura da empresa, além de pontos específicos, como o planejamento financeiro, que pode ser utilizado em qualquer área de atuação profissional e, até mesmo, pessoal.

## REFERÊNCIAS

- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo**: Construindo seu projeto de vida. 1. ed. Barueri, SP: Manole. 2012. 264p.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de Negócios**: estratégia de micro e pequenas empresas: Manole, 2003.
- BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira**: Teoria e Prática. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BROGINI, Gilvan. **Tributação e Benefícios Fiscais no Comércio Exterior**. 1. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2013. 236p.
- CHIVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012. 334p.
- CHIVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 482p.
- CUNHA, Jeferson Luis de Lima, **Consultoria Organizacional**. 1 ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014. 144 p.
- DIALNET. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580759>>. Acesso em: 10 de nov. 2018.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: Empreender como opção de carreira. 1 ed. São Paulo, SP: Pearson, 1999. 466p.
- DORNELAS, José et al. **Plano de negócios com o modelo Canvas**: Guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. rev. atual Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HILLMANN, Ricardo. **Administração de Vendas, Varejo e Serviço**. 1 ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014. 156 p.
- HSM. O “canvas” do modelo de negócios. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>>. Acesso em: 2 de nov. 2018.
- IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade <<http://www.ibqp.org.br/gem/>>. Acesso em: 19 de nov. 2018.
- IMED. <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>> Acesso em: 19 set. 2018.
- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 9 de nov. 2018.

MOVERGS <<http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acesso em: 3 abr 2019.

RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda. <<http://idg.receita.fazenda.gov.br>> Acesso em: 18 set. 2018.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa Mercadológica**.1 ed. São Paulo, SP: Pearson, 2015. 212p.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 2 de nov. 2018.

SINDMÓVEIS BENTO GONÇALVES  
<<http://www.sindmoveis.com.br/portal/empresas>>. Acesso em: 3 abr 2019.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico] / Robert K. Yin; tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016. e-PUB.