

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARLEI BENELLI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E FINANCEIRA PARA  
ABERTURA DE UM NOVO NEGÓCIO NA CIDADE DE CARLOS BARBOSA:  
“BAST- GERENCIAMENTO DE PROJETOS”**

**BENTO GONÇALVES  
2021**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARLEI BENELLI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E FINANCEIRA PARA**  
**ABERTURA DE UM NOVO NEGÓCIO NA CIDADE DE CARLOS BARBOSA:**  
**“BAST- GERENCIAMENTO DE PROJETOS”**

Relatório de trabalho de conclusão de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e TCC II: Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

**BENTO GONÇALVES**

**2021**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARLEI BENELLI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E FINANCEIRA PARA**  
**ABERTURA DE UM NOVO NEGÓCIO NA CIDADE DE CARLOS**  
**BARBOSA: “BAST GERENCIAMENTO DE PROJETOS”**

Relatório de trabalho de conclusão de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

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

**Banca Examinadora**

---

Orientador Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Fernando Ben  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Gilberto Hummes  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha esposa Marcia que além de cuidar da manutenção do lar, demonstrou paciência e compreensão nos momentos em que me dediquei exclusivamente ao projeto. E ao meu filho Bernardo, para que isso sirva de inspiração num futuro próximo e ele possa contribuir com seus conhecimentos ao negócio criado por mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças e por me ajudar a ultrapassar todos os desafios encontrados ao longo do curso.

A minha esposa e filho que me incentivaram a seguir em frente nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto me dedicava a realização deste trabalho.

A minha família e amigos que me deram forças e oportunizaram momentos de alegria para descontrair e amenizar os períodos de ansiedade e preocupação que foram meus companheiros nessa jornada.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram chegar aqui e obter um desempenho superior ao meu processo de formação profissional.

A Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região dos Vinhedos – UCS e seu corpo docente, principalmente ao meu orientador Prof. Dr. Carlos Roehe Reginato, pelo compartilhamento de seus conhecimentos, pela sua excelente interação com os assuntos abordados nesse projeto.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar a viabilidade mercadológica e financeira para a abertura de um novo empreendimento na região da Serra Gaúcha, sendo este um Escritório de Gerenciamento de Projetos, denominado de BAST – Gerenciamento de Projetos. Este estudo permitirá ao aluno em formação a possibilidade da criação do próprio negócio, contribuindo na geração de riqueza para a região e renda para a família. De forma metodológica foram apresentados conceitos de empreendedorismo e sobre o ramo de atuação, além de realizadas e apresentadas uma pesquisa quantitativa e uma pesquisa qualitativa, a fim de compreender o mercado onde o estabelecimento será inserido e orientar a construção da proposta de valor da nova empresa. Tendo como base, as informações coletadas, elaborou-se um plano de negócio descrevendo as etapas a serem vencidas para abertura do escritório, concluindo com a exposição de um plano financeiro que evidenciou quais os investimentos necessários. Desenvolveu-se cenários que podem ocorrer no desenvolvimento da empresa, um cenário realista, um pessimista e um otimista. Por fim, um plano de contingência que guia o empreendedor nos caminhos da continuidade e prosperidade do negócio. Diante das constatações, comprovou-se que há viabilidade mercadológica e financeira para a abertura do negócio proposto.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Novos Negócios. Gerenciamento de Projetos.

## **ABSTRACT**

This work aims to verify the market and financial feasibility of opening a new venture in the Serra Gaúcho region, which is a Project Management Office, called BAST - Project Management. This study will allow the student in training the possibility of creating their own business, contributing to the generation of wealth for the region and income for the family. Methodologically, concepts of entrepreneurship and the field of activity were presented, in addition to carrying out and presented a quantitative survey and a qualitative survey, in order to understand the market where the establishment will be inserted and guide the construction of the value proposition of the new company. Based on the information collected, a business plan was drawn up describing the steps to be taken to open the office, concluding with the presentation of a financial plan that revealed the necessary investments. Scenarios that can occur in the development of the company were developed, a realistic scenario, a pessimist and an optimist. Finally, a contingency plan that guides the entrepreneur on the path to the continuity and prosperity of the business. Given the findings, it was proven that there is market and financial feasibility for opening the proposed business.

**Keywords:** Entrepreneurship. New business. Project management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Empreendedorismo no Brasil.....	29
Figura 2: Mínimo Produto Viável .....	49
Figura 3: Relação Entre os Fatores, Macroambiente e Empreendedorismo .....	74
Figura 4: Logotipo da Empresa BAST .....	94
Figura 5: Folder de Apresentação do Escritório BAST .....	100
Figura 6: Cartão de Visitas .....	105
Figura 7: Local de Abertura do Empreendimento .....	117
Figura 8: Layout Imagem Superior .....	120
Figura 9: Sobrevivência das empresas .....	147



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo Canvas Por Dornelas.....	40
Quadro 2: Modelo Canvas do Negócio Proposto .....	42
Quadro 3: Método de Pesquisa .....	52
Quadro 4: Preços P/hora de serviços de Engenharia na Serra Gaúcha .....	96
Quadro 5: Orçamento de Propaganda .....	102
Quadro 6: Orçamento de Cartão de Visitas.....	106
Quadro 7: Formulário de Avaliação .....	109
Quadro 8: Plano Mercadológico .....	110
Quadro 9: Diagrama Geral de Serviços.....	113
Quadro 10: Custos dos serviços terceirizados .....	115
Quadro 11: Capacidade Produtiva .....	122
Quadro 12: Descrição de cargos .....	127
Quadro 13: Avaliação do atendimento .....	130
Quadro 14: Plano de Recursos Humanos .....	131
Quadro 15: Alíquota de impostos .....	138
Quadro 16: Despesas com Marketing para os 5 anos.....	141
Quadro 17: Despesas Administrativas para os 5 anos.....	142
Quadro 18: TIR Cenário Pessimista, Realista e Otimista para o 5º Ano .....	154
Quadro 19: Payback Cenário Pessimista, Realista e Otimista .....	156

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero .....	56
Gráfico 2: Faixa Etária.....	57
Gráfico 3: Residência dos Entrevistados.....	57
Gráfico 4: Escolaridade .....	58
Gráfico 5: Ocupação dos Entrevistados .....	59
Gráfico 6: Remuneração dos Entrevistados.....	59
Gráfico 7: Conhecimento sobre o Assunto Pesquisado .....	60
Gráfico 8: Contratação de Gerenciamento de Projetos.....	61
Gráfico 9: Concordância na Contratação .....	61
Gráfico 10: Fatores Avaliados para a Contratação.....	62
Gráfico 11: Experiência dos Entrevistados.....	63
Gráfico 12: Frequência de Comentários.....	63
Gráfico 13: Serviços Extras .....	64
Gráfico 14: Formas de Pagamento.....	65
Gráfico 15: DRE - Lucro Líquido Para o Primeiro Ano .....	159
Gráfico 16: Fluxo de Caixa Para o Primeiro Ano.....	159
Gráfico 17: DRE - Lucro Líquido Para 5 Anos.....	161
Gráfico 18: Fluxo de Caixa no 1º Ano - Cenário Pessimista.....	161
Gráfico 19: Fluxo de Caixa ano 1º Ano – Aumento de Capital Próprio .....	162
Gráfico 20: Fluxo de Caixa 1º Ano Sócios Renunciam Pró-labore (Mês 4 e 5).....	163
Gráfico 21: Fluxo de Caixa do 1 Ano – Cenário Otimista .....	164

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Histórico do PIB.....	76
Tabela 2: Matriz <i>SWOT</i> .....	86
Tabela 3: Móveis e Decoração.....	118
Tabela 4: Equipamentos Eletroeletrônicos.....	119
Tabela 5: Percentual de Repartição dos Tributos Sociedade Simples LTDA – ME	138
Tabela 6: Fluxo de caixa no 1º Ano - Cenário Realista.....	149
Tabela 7: Fluxo de Caixa para 5 Anos - Cenário Realista.....	150
Tabela 8: Valor Presente Líquido - Cenário Realista.....	152
Tabela 9: Valor Presente Líquido - Cenário Pessimista.....	153
Tabela 10: Valor Presente Líquido - Cenário Otimista.....	153
Tabela 11: Retorno Sobre Vendas - RSV - Cenário Pessimista.....	154
Tabela 12: Retorno Sobre Vendas - RSV - Cenário Realista.....	155
Tabela 13: Retorno Sobre Vendas - RSV - Cenário Otimista.....	155
Tabela 14: Ponto de Equilíbrio - Cenário Pessimista.....	156
Tabela 15: Ponto de Equilíbrio - Cenário Realista.....	157
Tabela 16: Ponto de Equilíbrio - Cenário Otimista.....	157

## 1. SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	8
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	9
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	10
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	11
1. SUMÁRIO .....	12
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>2 - TEMA PROBLEMA E OBJETIVOS</b> .....	20
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
2.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	20
2.3 OBJETIVOS .....	21
2.3.1 Objetivo geral .....	22
2.3.2 Objetivos específicos .....	22
2.4 JUSTIFICATIVA .....	22
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	24
3.1.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL .....	27
3.2 LITERATURA PARA NEGÓCIO PROPOSTO .....	29
3.3. CASES DE SUCESSO.....	33
3.3.1 Caso da Tecban.....	33
3.3.2 Caso da Volkswagen México .....	36
<b>4. CANVAS</b> .....	38
4.1. CONCEITUAÇÃO DE CANVAS.....	38
4.2. CANVAS NEGÓCIO PROPOSTO .....	41
4.3 PROPOSTA DE VALOR .....	41
4.3.1 Missão.....	45
4.3.2 Visão .....	45

4.3.3 Valores:.....	46
4.3.4 Objetivos: .....	46
4.4 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL .....	47
4.4.1 Escritório “BAST – Gerenciamento de Projetos” .....	48
<b>5. PESQUISA DE MARKETING .....</b>	<b>50</b>
5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE <i>MARKETING</i> .....	50
5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	52
5.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	53
5.5 RESULTADO DA PESQUISA/ENTREVISTA.....	53
5.5.1 Análise dos Dados Primários – Pesquisa Qualitativa.....	54
5.5.2 Análise dos Dados Primários – Pesquisa Quantitativa .....	55
5.5.2 Resultado da Pesquisa Quantitativa .....	65
5.5.3 Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa .....	67
<b>6 ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO .....</b>	<b>68</b>
6.1 MICROAMBIENTE .....	68
6.1.1 Clientes .....	69
6.1.2 Fornecedores .....	70
6.1.3 Concorrentes.....	72
6.1.4 Entidades Regulamentadoras .....	73
6.2 MACROAMBIENTE .....	74
6.2.1 Fatores Econômicos .....	75
6.2.2 Fatores Políticos-legais .....	76
6.2.3 Fatores Tecnológicos.....	78
6.2.4 Fatores Sociais .....	78
6.2.5 Fatores Culturais.....	79
6.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	80

6.3.1 Oportunidades.....	80
6.3.2 Ameaças .....	81
6.4 FORÇAS E FRAQUEZAS .....	82
6.4.1 Forças .....	83
6.4.2 Fraquezas .....	84
6.5 ANÁLISE SWOT .....	85
<b>7 PLANO MERCADOLÓGICO .....</b>	<b>88</b>
7.1 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES .....	89
7.2 ANÁLISE DE MERCADO .....	91
7.2.1 Previsão de Vendas .....	92
7.3 PRODUTO .....	93
7.3.1 Marca e Logotipo .....	93
7.4 PREÇO .....	95
7.4.1 Formas de Pagamento.....	96
7.5 PROMOÇÃO.....	97
7.5.1 Publicidade.....	97
7.5.2 Propaganda.....	98
7.5.3 Venda Pessoal .....	104
7.5.4 Marketing Direto.....	104
7.5.5 Material de Apoio .....	105
7.6 PRAÇA.....	106
7.6.1 Canais.....	106
7.6.2 Canais de Venda.....	107
7.6.3 Canais de Distribuição .....	107
7.7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	108
<b>8 PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>111</b>
8.1 PROCESSOS .....	111

8.1 ATIVIDADES TERCEIRIZADAS E PARCERIAS .....	114
<b>8.1.1 Atividades Terceirizadas e Parcerias .....</b>	<b>114</b>
8.3 INFRAESTRUTURA E <i>LAYOUT</i> .....	115
<b>8.3.1 Infraestrutura .....</b>	<b>116</b>
<b>8.3.2 <i>Layout</i> .....</b>	<b>119</b>
8.4 GESTÃO DE ESTOQUES .....	121
8.5 CAPACIDADE PRODUTIVA.....	121
8.6 INFORMAÇÕES .....	123
8.7 MANUTENÇÃO.....	123
8.8 PLANO OPERACIONAL .....	124
<b>9 PLANO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>126</b>
9.1 ORGANOGRAMA DE CARGOS.....	126
<b>9.1.1 Cargos .....</b>	<b>126</b>
<b>9.1.2 Salários .....</b>	<b>127</b>
9.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	129
9.3 PROCESSO DE TREINAMENTO .....	129
9.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS .....	130
<b>10 PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>132</b>
10.1 PLANO DE INVESTIMENTO .....	132
10.2 ESTRUTURA LEGAL .....	136
10.3 BALANÇO INICIAL .....	139
10.4 CUSTOS E DEPESAS .....	140
<b>10.4.1 Despesas Fixas .....</b>	<b>141</b>
<b>10.4.2 Despesas Variáveis .....</b>	<b>143</b>
<b>10.4.3 Custos fixos e variáveis .....</b>	<b>143</b>
10.5 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	144
10.6 FLUXO DE CAIXA .....	146

10.7 INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA.....	151
<b>10.7.1 Taxa Mínima de Atratividade .....</b>	<b>151</b>
<b>10.7.2 Valor presente Líquido (VPL) .....</b>	<b>152</b>
<b>10.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR) .....</b>	<b>153</b>
<b>10.7.4 Retorno Sobre Vendas (RSV) .....</b>	<b>154</b>
<b>10.7.5 Payback – Período de Retorno do Investimento .....</b>	<b>155</b>
<b>10.7.6 Ponto de Equilíbrio .....</b>	<b>156</b>
<b>11 PLANO DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCOS .....</b>	<b>158</b>
11.1 CENÁRIO REALISTA .....	158
11.2 CENÁRIO PESSIMISTA.....	160
11.3 CENÁRIO OTIMISTA .....	163
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>165</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>167</b>
<b>APENDICE A – PESQUISA QUALITATIVA.....</b>	<b>177</b>
<b>APENDICE B - PESQUISA QUALITATIVA .....</b>	<b>180</b>
<b>APENDICE C - PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>183</b>



**“A vida não é medida pelo número de respirações que damos,  
mas pelos momentos que nos tiram a respiração”**

**Maya Angelou**

## 1. INTRODUÇÃO

A conclusão e o fechamento de um curso acadêmico, gera ansiedade e preocupação, principalmente no momento de elaboração do TCC. As rápidas e constantes mudanças na evolução e no uso de novas tecnologias, trazem desafios complexos aos acadêmicos em final de curso. Fica evidente, que o acadêmico, necessita de uma formação continuada ao longo da vida e terá que utilizar para isso, todos os meios e recursos possíveis.

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a viabilidade mercadológica e financeira para abertura de um novo negócio, na cidade de Carlos Barbosa, RS. O empreendimento será administrado por mim e pelo Engenheiro Civil Thiago Siqueira, meu amigo e cunhado. O escritório de Gerenciamento de projetos, utilizará em sua fachada e site o nome de “BAST – Gerenciamento de Projetos”.

No capítulo dois apresenta-se o tema proposto, o problema a ser solucionado, os objetivos a serem alcançados com a estruturação do projeto e a justificativa para o mesmo. Na sequência, no capítulo três, a revisão da literatura com conceitos ao empreendedorismo e uma interpretação geral as questões que englobam um escritório de Gerenciamento de Projetos. O capítulo quatro, traz a ferramenta do Canvas com seus elementos detalhados e expondo como resultados a proposta de valor, missão e mínimo produto viável.

Na sequência, no capítulo cinco, foi realizada a pesquisa de marketing, em duas fases, a primeira quantitativa e a segunda qualitativa, investigando o potencial do mercado para o novo empreendimento, revelando resultados satisfatórios. Com o conhecimento adquirido sobre o mercado em estudo, no capítulo seis, foi possível elaborar a análise do contexto do novo negócio, exibindo o diagnóstico do micro e macroambiente, as ameaças e as oportunidades, gerando uma matriz *SWOT*.

O capítulo sete descreve o plano mercadológico, que revelou as formas para o novo empreendimento se organizar e competir na região da serra gaúcha. Foram definidos os 4 Ps do *Marketing*, com os tipos de segmentação e a análise de mercado. No capítulo oito foi demonstrado o plano operacional com os procedimentos de funcionamento do Escritório BAST e o diagrama geral dos serviços. Na sequência, o capítulo nove, apresenta a gestão de recursos humanos, com os processos de

recrutamento, seleção e treinamento, direcionados para uma empresa prestadora de serviços.

Com a ajuda de ferramentas apropriadas, no capítulo dez, elaborou-se um plano financeiro que apontou quais serão os investimentos necessários e quais serão os resultados, se o planejamento acontecer dentro do esperado. Se as projeções não acontecerem dentro do esperado, o capítulo onze, traz o plano de contingência e análise de riscos, que vai orientar qual a solução mais adequada para retomar o objetivo do negócio. Enfim, com a compreensão das etapas desenvolvidas neste trabalho e das suas relações com o ambiente mercadológico, o capítulo doze apresenta a viabilidade ou não do novo negócio e também são manifestadas as considerações finais por parte do autor.

## 2. TEMA PROBLEMA E OBJETIVOS

No capítulo a seguir será definido o tema de estudo, o problema do projeto de pesquisa e os objetivos que indicarão um norte no momento da análise.

### 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema do presente trabalho é a proposta de um novo negócio: BAST – Gerenciamento de Projetos. Uma empresa especializada em realização de projetos em diversas áreas, tais como: construção civil, reformas de casas e apartamentos, paisagismo, projetos na área da qualidade, de *layout* etc.

### 2.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As empresas como um todo, necessitam de produtos e serviços, que muitas vezes, não tem experiência ou capacidade de fazê-los e precisam ser adquiridos do ambiente externo. Essa constatação é algo significativo, pois, atualmente, a grande maioria das empresas, terceirizam parte das tarefas que estão programadas para a produção e distribuição de seus produtos e serviços.

Dentro desse modelo de pensamento, o Escritório de Gerenciamento de Projetos enxergou uma oportunidade de abraçar a demanda que as empresas estão disponibilizando para o mercado. O mercado esse, que modifica suas necessidades muito rapidamente, impossibilitando as empresas de se estruturarem para atender exigências de seus clientes.

Os clientes que atualmente necessitam realizar um projeto, recorrem ao que tem no mercado como; engenheiro civis, arquitetos, construtoras etc. que nem sempre conseguem satisfazer as necessidades desejadas. A proposta do Escritório é oferecer serviços de qualidade, dentro do prazo que o cliente entenda como ideal, utilizando uma metodologia de visualização e comunicação constante. Os clientes vão perceber que os serviços realizados estarão sempre em conformidade com o que eles desejam.

O tema central deste trabalho é verificar se há viabilidade mercadológica e financeira para a abertura de um novo negócio na serra gaúcha, um escritório de Gerenciamento de Projetos, que vai atuar com o nome de BAST – Gerenciamento de Projetos. Dentro do contexto estudado, alguns problemas precisam ser abordados, tais como: qual o procedimento que o novo negócio vai adotar para atrair, incrementar e reter os clientes, tendo em consideração, que os mesmos não estão familiarizados em procurar um Escritório de Gerenciamento de Projetos; qual a melhor forma de gerar demanda e atendê-la com o empreendimento; e como o empreendimento vai situar o seu negócio diante de seus possíveis concorrentes, procurando constatar as estratégias mais pertinentes para o posicionamento da empresa no mercado. Os questionamentos anteriores guiam para a questão deste trabalho: Existe viabilidade para a abertura de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na região da serra gaúcha?

### 2.3 OBJETIVOS

O estabelecimento de objetivos determina que o empreendedor fique inteirado sobre o tipo de negócio que está prestes a ingressar e sobre o ambiente competitivo. Os objetivos não podem ser tão gerais, devem ser específicos a ponto de ter uma base de controle. Por exemplo, o empreendedor precisa cobiçar uma fatia específica do mercado, unidades vendidas ou receita. Essas metas são mensuráveis e podem ser verificadas com o passar do tempo (HISRICH 2014).

Este trabalho tem por objetivo montar uma estrutura de um novo negócio que está definido como Gerenciamento de Projetos. Para pode-se dar andamento ao trabalho, precisa-se entender e definir alguns termos que usaremos no trabalho de conclusão do curso – TCC1. Uma delas é ‘Gerenciamento’ que se refere à ação e ao efeito de administrar ou gerenciar um negócio; e ‘Projeto’; definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, PMBOK 6ª edição.

### **2.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral do presente trabalho é de analisar a viabilidade econômica, financeira e mercadológica para a abertura de um Escritório de Gerenciamento de projetos na cidade de Carlos Barbosa, que irá atender toda a serra gaúcha.

No próximo tópico, o objetivo geral vai ser dividido em objetivos específicos, de maneira a desmembrá-lo em metas que sirvam de sustentação à finalidade inicial.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

Ao coletar dados, o empreendedor tem um objetivo em mente, utilizá-los para esclarecer um determinado assunto que não encontrou respostas claras na literatura e a dúvida ainda paira na sua mente. É fundamental em primeiro lugar questionar por que os dados foram coletados. O objetivo da coleta determinará a finalidade para a qual essa informação é relevante e útil. Os dados coletados com um objetivo específico podem não ser adequados em outra situação. Os dados primários são originados pelo pesquisador com o objetivo específico de abordar o problema em estudo (MALHOTRA 2019).

Os objetivos específicos são:

- a) Aprender sobre as características do empreendedor de sucesso;
- b) Fazer uma análise dos dados pertinentes ao novo negócio;
- c) Estabelecer a estrutura para o funcionamento do novo negócio;
- d) Analisar a viabilidade financeira.

## **2.4 JUSTIFICATIVA**

O cenário atual exige das organizações um processo de repensar seus sistemas produtivos, para atender a sequência de mudanças no perfil do mercado. O tema deste trabalho, Gerenciamento de Projetos, é um componente chave para as empresas que terceirizam parte de suas tarefas, sem esquecer da qualidade dos serviços oferecidos.

Ao observar a lacuna existente entre o cliente e seu projeto, ou entre a empresa e a sua tarefa, o empreendedor, notou a importância de elaborar um projeto de pesquisa com ênfase no Gerenciamento de Projetos. Além destas lacunas que geraram a oportunidade desse trabalho, existe a motivação pessoal do autor, que confia em suas habilidades e com a necessidade criada.

A principal justificativa para o tema proposto está relacionada com as condições econômicas do país, a pandemia fez com que várias empresas fechassem as portas e quem ficou está com as carteiras cheias de pedidos/serviços. Essas condições vêm demonstrando que, cabe ao empreendedor a missão de facilitador e auxiliar essas empresas sobrecarregadas de projetos a retomar as rédeas do seu negócio. Outra justificativa desse trabalho é aproximar os clientes de seus desejos, gerenciando seus projetos. Gerenciar um projeto inclui a definição de objetivos e metas, seguido do planejamento e controle das ações, atividades e tarefas necessárias para concluí-lo com êxito.

Nesse contexto que será apresentado, o trabalho mostrará como o estudo do tema pode ser aplicado na área de Gerenciamento de Projetos a fim de que se crie um serviço que satisfaça e customize os desejos do cliente, valorizando a região e criando um sentimento de identificação entre o consumidor e empresa, entre o serviço prestado e ou produto que será entregue.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Neste item serão abordados os conceitos sobre revisão da literatura que, segundo Echer (2001) a revisão da literatura serve para reconhecer a unidade e a diversidade interpretativa existente no eixo temático em que se insere o problema em estudo, para ampliar, ramificar a análise interpretativa, bem como para compor as abstrações e sínteses que qualquer pesquisa requer colaborando para a coerência nas argumentações do pesquisador.

Neste sentido, o capítulo buscará esclarecer estratégias e conceitos teóricos sobre o empreendedorismo e que servirão de auxílio e sustentação, para a criação do negócio proposto.

#### 3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO

As empresas que querem sobreviver a esse mundo moderno e acelerado, necessitam de um diferencial chamado empreendedorismo. Essa renovação de invenções, vem transformando a sociedade e mudando o estilo de vida, dos indivíduos e das empresas. O Dicionário de língua portuguesa (Priberam, 2008) conceitua empreendedorismo como a qualidade ou caráter do que é empreendedor, onde que se necessita de um comportamento proativo, de iniciativa, de criatividade e soluções que visam aprimorar e inovar os processos de produtos e serviços de uma organização. Conforme Leite (2012) o empreendedor é um sujeito que tem uma ideia, está inserido em um contexto no qual é influenciado a gerar bens e serviços que serão aprovados pelo mercado.

Hisrich & Peter, (2004, p. 33), “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”.

Quem busca ser um empreendedor de sucesso, precisa ser rápido e estar atento as oportunidades, antes que outros concorrentes o façam. O ser humano com o dom de empreender, tem em suas mãos, o poder de mudar a economia global, com a aproveitamento dos recursos e talentos, muitas vezes desperdiçados por outros



concorrentes. O empreendedor, movido por uma capacidade intrínseca de realização pessoal, identifica oportunidades, assume riscos e desta forma, contribui para o crescimento da economia (DEGEN, 1989). Gerber, ressalta que “a personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade” (GERBER, 1996, p. 31). As oportunidades empreendedoras são “situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção”, (ROBERT D., MICHAEL P., DEAN A. 2013, p. 6)

Para Chiavenato (2004, não paginado) o “empreendedor é a pessoa que inicia/e ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou um projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Ainda para o autor, o empreendedor é aquele que prospecta, localiza e rapidamente aproveita as oportunidades que surgem ao acaso e sem pré-aviso, antes que outros concorrentes o façam.

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade, (DORNELAS, 2021, p. 2)

### 3.1.1 HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO

O termo “empreendedor” (originário da palavra francesa *entrepreneur*) foi utilizado pela primeira vez em 1725 pelo economista francês Richard Cantillon, que se referia ao *entrepreneur* como um indivíduo que assume riscos. Alguns anos depois, em 1814 o economista francês Jean-Baptiste Say (1767-1832) usou o termo para identificar o indivíduo que muda os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área de produtividade superior. Say destacou ainda a relevância do empreendedor para o bom andamento do processo econômico.

Carl Menger, economista austríaco, em 1871, referiu-se ao empreendedor como “aquele que antecipa necessidades futuras”. Outros economistas austríacos fazer referência ao empreendedor como Ludwing von Mises em 1949 que afirmava, o “empreendedor é o tomador de decisões”. Joseph Schumpeter em (1950), referiu-se ao empreendedor como uma pessoa que aspira e tem capacidade de transformar uma ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida. E Friedrich von Hayek (1959), afirmou que o empreendedorismo abrange não somente riscos, mas, sobretudo, conduz a um processo de descobrimento das possibilidades produtivas do mercado por parte dos próprios agentes empreendedores, CHIAVENATO, al (2021).

Temos exemplos de projetos mais recentes, como no início deste século XX, aplicou-se o gráfico criado por Henry L. Gantt ao planejamento de obras, sendo a primeira maneira de representação gráfica do desenvolvimento esperado das etapas de execução de um empreendimento, o que constitui os primeiros esforços de planejamento da implantação. Também podemos colocar aqui, as ações e planejamentos mais efetivos usados durante a II Guerra Mundial, que exigiu da Marinha, Exército e aviação a criação de sistemas que pudessem organizar várias ações, de vários países ao mesmo tempo, surgiu assim a pesquisa operacional. Podemos dizer que o conceito de gerência de projetos surgiu nos EUA no final da década de 50 e início da década de 60 e foi inicialmente utilizado nas análises de sistemas de computação e a implantação de empreendimentos físicos, CODAS, Revista de Administração, (1987).

Podemos destacar, que o gerenciamento empírico, natural ou espontâneo, seja qual nome queremos dar, sempre existiu, apenas sem terminologia e tecnologias características, adequadas e diferentes de outras disciplinas. O gerenciamento da construção teve suas características reconhecidas na década de 70 e nessa aplicação revelaram-se técnicas específicas para gerenciamento das interfaces entre a engenharia de projeto, suprimentos e construção. Isto aconteceu, sem a caracterização de uma nova disciplina, diferente da engenharia ou administração de empresas. Ainda na década de 60, nos EUA, foi criado o (PMI) *Project Management Institut*, com o objetivo principal de proporcionar o desenvolvimento de gerência de projetos, difundir as tecnologias e os parâmetros de treinamento para o gerenciamento. A partir de 1968, o PMI passou a realizar, anualmente, um seminário que além de ser um fórum para exposição de trabalhos sobre gerenciamento, dentro

de um tema principal escolhido para o ano, passa a ministrar cursos de introdução e de aperfeiçoamento, CODAS, Revista de Administração, (1987).

Semelhante com esse desenvolvimento do gerenciamento na América do Norte, alguns profissionais do continente europeu como Suécia, França, Holanda e Alemanha criaram um fórum de debates e começaram a trocar informações sobre a implantação de projetos dentro da qualidade necessária, no prazo e respeitando o orçamento. Em diversos países da Europa Ocidental e Oriental, surgiram associações nacionais, que foram se conectando através da Internet, que passou a ser um tipo de federação de associações, incentivando assim a criação de outras associações. Em 1981, foi promovido o Congresso em Conjunto PMI - *Internet em Boston*, marcando o começo de um processo de maior intercâmbio entre essas associações. Atualmente na Internet, existem várias associações de gerenciamento de projetos e em quase todos os países da Europa Ocidental e Oriental, que mantêm contato também, com grupos de discussão da Ásia e África, CODAS, Revista de Administração, (1987).

Na década de 80, os microcomputadores, fizeram sua aparição no ambiente dos projetos, em virtude, sobretudo, da facilidade de sua operação e da criação de *software*, dirigidos ao gerenciamento de projetos. Os aplicativos, que são de fácil adaptação, possibilitam o acesso imediato do gerente à informação e a possibilidade de rápida modificação nas ações determinadas anteriormente. As características básicas dos projetos da década de 80, asseguraram o lugar dos microcomputadores no gerenciamento dos projetos, inclusive, de lá para cá, o uso da internet e o desenvolvimento de novos equipamentos de comunicação, facilitam ainda mais esse processo.

### **3.1.2 Empreendedorismo no Brasil**

No Brasil, o empreendedorismo teve seu início na década de 90 quando entidades foram criadas para dar suporte ao empreendedor. Uma delas foi o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que surgiu com a tarefa de dar o suporte básico para que o empreendedor conseguisse abrir uma empresa e

poder trabalhar na área de consultorias a organizações já existentes. O SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) surgiu com o intuito de inserir as empresas brasileiras de *softwares* no mercado internacional por meio de várias ações que proporcionaram ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia (DORNELAS, 2001).

O empreendedorismo no Brasil nunca esteve tão em alta e nos momentos de crise, torna-se ainda mais evidente. Em 2020, o Brasil deve alcançar um estágio com maior número de empreendedores iniciais dos últimos 20 anos. Aproximadamente 25% da população adulta vai estar envolvida na abertura de um novo negócio ou com um negócio com até 3,5 anos de atividade (SEBRAE, 2021). A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) analisa os dados históricos e estima um recorde no aumento do empreendedorismo inicial, como o ocorrido entre os anos 2008-2009 e entre os anos 2014-2016, SEBRAE (2020).

Os fatos relacionados ao empreendedorismo vêm sendo monitorados desde 2000 pelo relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) que atua em mais de 30 países é o mais importante documento sobre o assunto no mundo. Uma das últimas pesquisas do GEM divulgada em 2019, o Brasil alcançou a marca de 23,3% de taxa em empreendedorismo inicial, isso corresponde a melhor marca registrada até agora. Esse índice eleva para um patamar de empreendedor 38,7% da população adulta, entre 18 e 64 anos, que o resultado mais significativo desde 2002. Estes dados podem ser visualizados na Figura 1 a seguir.

Figura 1: Evolução do Empreendedorismo no Brasil

Taxas <sup>1</sup> (em %) e estimativas <sup>2</sup> (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio e potenciais empreendedores <sup>3</sup> - Brasil - 2018:2019				
Taxas	Taxas		Estimativas	
	2018	2019	2018	2019
<b>Empreendedorismo total</b>	<b>38,0</b>	<b>38,7</b>	<b>51.972.100</b>	<b>53.437.971</b>
Empreendedorismo Inicial	17,9	23,3	24.456.016	32.177.117
Novos	16,4	15,8	22.473.982	21.880.835
Nascentes	1,7	8,1	2.264.472	11.120.000
Empreendedorismo estabelecido	20,2	16,2	27.697.118	22.323.036
<b>Empreendedorismo potencial</b>	<b>26,0</b>	<b>30,2</b>	<b>22.092.889</b>	<b>25.545.666</b>

Fonte: GEM Brasil (2019)

A globalização foi um acontecimento muito importante para a humanidade e agora vemos que isso culminou na disseminação do COVID19. Os espaços aéreos utilizados por um número cada vez maior de passageiros, fez com que o vírus se espalhasse rapidamente, desencadeando uma pandemia mundial. Essa situação adversa, fez surgir muitos empreendedores, que buscam uma melhor alternativa para aumentar sua renda. Muitas empresas já consolidadas no mercado, buscaram alternativas, através de inovação, no seu modo de operação, utilizando ferramentas tecnológicas e ingressando no comércio eletrônico, ou seja, empreendendo.

### 3.2 LITERATURA PARA NEGÓCIO PROPOSTO

De acordo com o PMBOK (2017) o Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos, identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente. Ainda o PMBOK (2017) coloca que o gerenciamento de projetos é usado desde o princípio do capitalismo. Não é um tema novo e tem sido usado por centenas de anos.

Existem exemplos que demonstram resultados de projeto muito antigos como as pirâmides de Gizé, a grande muralha da China, o canal do Panamá, a vacina da pólio, os seres humanos aterrissando na lua, dentre outros. Os ganhos desses projetos resultam dos líderes e gerentes aplicando práticas, processos e ferramentas de gerenciamento de projetos as atividades que exercem. As habilidades e conhecimentos aplicados por esses gerentes tendem a satisfazer os seus clientes e outras pessoas diretamente ligadas aos projetos, como CEO (*Chief Executive Officer*) e donos de empresas. Em meados do século XX, os gerentes de projeto iniciavam uma busca por reconhecimento da profissão de gerenciamento de projetos.

Tuman (1983) diz que “um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos no qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas”.

Projeto é qualquer esforço (empreendimento) temporário (com início e fim planejados) que gera um ou vários “entregáveis” singulares envolvendo orçamento, relativo a recursos humanos, materiais e logísticos. É neste contexto que as organizações têm interesse em atuar: algo finito (prazo), com orçamento conhecido (custos) para geração de produtos/serviços (qualidade). Um “entregável” pode ser entendido como uma “saída” de um projeto (criação) com base nos requisitos previamente definidos e critérios de aceite estabelecidos, tornando-o em algo verificável e sujeito à aprovação do *Sponsor* (patrocinador) ou do cliente, (TERRIBILI, 2020).

O número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos tem crescido significativamente nos últimos anos. Contudo, poucas empresas brasileiras têm desenvolvido um modelo de gerenciamento de projetos. Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências em projeto passa a ser fundamental. E para atingir o sucesso em projetos é preciso balancear as expectativas dos interessados aos recursos

disponíveis, utilizando conceitos, ferramentas e técnicas para obter a excelência no gerenciamento de projetos, Revista Produção, v. 12 n. 2 (2002)

Todo o projeto tem sua origem em um problema ou uma oportunidade. Pode-se considerar que o não aproveitamento de uma oportunidade representa um problema para a organização, uma vez que empresas concorrentes, ou até mesmo o mercado consumidor, estão se preparando para se adequarem a essas oportunidades. É o marco que determina o início de um projeto. Esse processo consiste em desenvolver um conceito para o objetivo. É representado por frase do tipo: “nós necessitamos...”, “seria interessante se...”, “Podemos fazer...”, dentre outras,(VARGAS 1998).

Para atender as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. Por esta razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos. O PMI, em sua série de publicações “*PMI Today*”, afirma que a profissão de gerenciamento de projetos cresceu de maneira explosiva nos últimos 10 anos.

Tom Peters afirma, em seu artigo, “Você é o seu Projeto”, que, nos próximos 20 anos, todo o trabalho dos executivos no planeta será desenvolvido por meio de projetos. Cleland também afirma que, no futuro, o gerenciamento de projetos será utilizado para gerenciar as mudanças em todas as infraestruturas sociais em todos os países, desenvolvidos ou não, (VARGAS,Apud Peters, 1999).

Menezes, 2001 define projeto como um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade. Projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um bem ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos *stakeholders*, ou seja, aqueles que possuem envolvimento no projeto, tendo feito ou não investimento neles, para planejar, executar, controlar e monitorar o andamento das atividades dos projetos (HELDMAN 2006).

Já, Vargas (2009), comenta que, projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Projeto pode ser entendido como um processo único, que contém atividades e operações coordenadas e controladas, com datas de início e término, visando a alcançar um único objetivo. Esse objetivo a ser alcançado segue os requisitos especificados pelo cliente, com limitações e restrições de tempo custo e recursos. (CARVALHO, 2015)

As organizações dependem dos projetos para garantir a sobrevivência, pois quase um terço do PIB (Produto Interno Bruto) da economia mundial é gerado por meio de projetos. Fazendo uma análise mais profunda nesse cenário podemos dizer que, um projeto pode ser um novo produto, a abertura de uma filial, reestruturação do *lay out*, a construção de um prédio, de um navio e assim por diante, (PRADO, 2016). O gerenciamento, seja qual for o projeto, implica na aplicação de conhecimentos, habilidades, métodos apropriados às atividades do que será realizado, com o objetivo de cumprir os requisitos estabelecidos e executar de forma eficaz e eficiente o que foi determinado (PMBOK, 2017).

O gerenciamento de projetos vindo sendo amplamente abordado por acadêmicos e executivos como uma alternativa para exercer as funções organizacionais futuras e integrar esforços, reduzindo a burocracia. Porém, os executivos não estão aceitando essa mudança e são rígidos, quando se trata dessa adaptação ao novo ambiente. Para migrar a esse novo sistema é necessário renunciar os modelos tradicionais de organograma empresarial, que são verticais e passar para o modelo horizontal, (KERZNER, 2015). Maximiano (2006) afirma que os projetos estão em franca expansão desde as duas últimas décadas do século XX, essa expansão tem relação a alguns fatores que mudaram o cenário *business*, como: a necessidade de implantar métodos de modernização organizacional; concorrência em franco crescimento; rapidez da mudança tecnológica da informação e o desenvolvimento constante de novos produtos e serviços.



O gerenciamento de projetos tem facilidade que não são possíveis de aplicação em outras áreas. Uma delas é a utilização de *softwares* para visualização do andamento do projeto a qualquer momento. Hoje no mercado, existem *softwares* dedicados ao gerenciamento de projetos, que tornam mais rápido qualquer tomada de decisão, estando ela relacionada a prazo, custo, contratação de mão de obra, insumos etc. Esses *softwares* têm capacidade de analisar e identificar os problemas e dificuldades que irão ocorrer no andamento do projeto.

Para Kerzner (2006), a gestão de projetos pode ser definida como o processo de controlar a realização dos objetivos do projeto, utilizando os recursos e as estruturas organizacionais da empresa, mediante a aplicação de uma coleção de ferramentas e técnicas que não causem perturbação à operação de rotina da empresa.

### 3.3. CASES DE SUCESSO

Para demonstrar que os negócios com gerenciamento de projetos podem dar certo, coloco alguns cases de sucesso com esse tipo de empreendimento. No Brasil, esse tipo de negócio não está muito difundido, por isso acho importante investir o meu tempo pesquisando o assunto e propondo um Escritório para esse fim.

#### 3.3.1 Caso da Tecban

A (TecBan) Tecnologia Bancária S.A é uma empresa especializada na gestão de redes de autoatendimento bancário. Atua há 38, desenvolvendo soluções que contribuem para a transformação do ambiente físico para o digital e atua como rede complementar dos bancos no relacionamento com seus clientes. Hoje é líder em redes de autoatendimento em locais de acesso público e a maior rede nacional multibanco, com 40% de participação de mercado. O portfólio de produtos e serviços é formado por várias soluções: *Open Banking*, *HubDigital*, Saque Digital, Sacar no Comércio, +Varejo Banco24Horas, Mídia Banco24Horas, *Switch* Interbancário *Blockchain* e Espaço Multibanco. Também atuam nas áreas de telecomunicações e transporte de valores por meio da TBNet e da TBForte, cujos produtos e serviços desempenham soluções em tecnologia e transporte em mais de dez estados, empregando milhares de

peças. Os investimentos da TecBan na última década, somam mais de R\$ 3 Bilhões em produtos e soluções inovadoras que auxiliam todas as classes sociais na inclusão financeira do país.

No ano de 2006, a TecBan iniciou a implantação do escritório de Gestão de Projetos e definiu um planejamento estratégico de longo prazo, com instruções traçadas para um ciclo de 10 anos e que encerrou no início de 2015. O plano ambicioso de crescimento dos negócios, teve o seu foco no aprimoramento, na precisão e eficiência dos relatórios, como forma de aumentar os controles do gerente.

Para sustentar o plano de negócio da organização, em 2006 foi criada a área de PMO Corporativo, sendo responsável pela gestão dos projetos considerados estratégicos pela organização. Para que o PMO consiga proteger os altos e amplos investimentos da organização no seu crescimento, a TecBan precisava adotar uma abordagem centralizada para a gestão dos projetos, incluindo a demanda inicial. Para uma ótima gestão dos projetos, foi fundamental e necessário o aprimoramento e eficiência dos relatórios, além do aumento do nível de governança.

Após diversos estudos de metodologias para a gestão de projetos, a TecBan implementou a gestão de projetos e portfólios, utilizando uma ferramenta no modelo SaaS (*Software as a Service*), possibilitando a gestão dos projetos. A gestão por portfólios e demandas da ferramenta CA, foi que apresentou as melhores aderências às necessidades da organização, atendendo todos os seis requisitos de avaliação, que incluíam fundamentos para a gestão de demandas, projetos e portfólio, além de suporte e segurança, infraestrutura, integração e colaboração.

A gestão por portfólios e demandas é utilizada não apenas pelo escritório de projetos e diretoria de TI da TecBan, mas também pelos diretores e gerentes de toda companhia. A equipe de TI a utiliza para registrar horas de projeto e para a gestão de recursos e de tarefas. Os gerentes de projetos utilizam na plenitude a solução controlando cronograma, gerindo custos, risco, ocorrências, entre outros. Na gestão de portfólios é centralizada toda a comunicação do projeto. Enquanto isso, as gestões de relatórios da solução garantem aos executivos uma ampla visão sobre demandas, capacidades e todos os projetos em andamento. Pela solução, a Tecban centralizou todo o gerenciamento de projetos estratégicos, como o projeto Operação Remota, que visa reduzir o número de visitas técnicas aos ATMs, (Caixas Eletrônicos) e um projeto de Mobilidade para maior controle sobre a equipe de campo. Todos os dados

relacionados a esses projetos são acompanhamentos pelo gerente de projetos, além disso, a gestão por portfólios ajuda a priorizar projetos de forma a garantir que os investimentos estejam em linha com os objetivos estratégicos da Tecban.

O gerenciamento por essa metodologia de Gestão de Portfólios permitiu a criação de diversos relatórios que destacam fatores importantes, como desempenho do projeto, detalhes financeiros e tempo consumido. Esses relatórios são utilizados em reuniões para ajudar a identificar projetos mais problemáticos e alinhar os recursos de forma que eles entreguem mais benefícios.

Dentre os benefícios obtidos com o escritório de projetos, foi citada em entrevista uma maior produtividade, gerando economias significativas ao longo do tempo. A visibilidade centralizada do portfólio de projetos deu à TecBan muito mais controle e um nível maior de governança ao mesmo tempo em que gerou ganhos significativos de produtividade. Agora cada gerente de projeto consegue coordenar mais de cinco projetos simultaneamente, enquanto antes o limite era de três a quatro projetos por profissional. Nesse modelo de gestão de projetos foi possível gerenciar 25% mais projetos, evitando o aumento de quadro de funcionários.

Também foi citado que a gestão por Portfólios ajudou a Tecban a obter os seguintes benefícios:

- a) Redução de 60% no tempo gasto com gestão de demandas.
- b) Redução de 50% no tempo gasto com gerenciamento e alocação de recursos.
- c) Redução de 60% no tempo gasto com análise de impacto no portfólio (Orçamento e capacidade).
- d) Redução de 50% no tempo gasto semanalmente com comunicação do projeto e processo de aprovação do *timesheet*.

Em relação ao modelo anterior no gerenciamento de projetos na TecBan, a gestão por Demandas e Portfólios trouxe uma redução de 12% nos custos de gestão de projetos, além de garantir um ganho projetado de US\$ 1 milhão em produtividade de recursos em 60 meses.

O gerenciamento de projetos e portfólios garantiu uma visibilidade muito melhor, permitindo que a TecBan tome decisões melhores e mais rápidas. Como

resultado, foi possível maximizar os investimentos em projetos e suportar os planos estratégicos de crescimento.

### **3.3.2 Caso da Volkswagen México**

A Volkswagen Mexico *Components* (VW México) ganhou uma licitação para produzir vários componentes, incluindo os eixos dianteiros e montagem dos módulos laterais. A equipe da planta VW México teve 21 meses e um orçamento de US\$ 3,3 milhões (EUA) para projetar e instalar a linha de montagem e começar a produção em massa de peças.

O desafio da VW México foi completar a produção das peças para o automóvel Jetta utilizando processos de gestão padrão, conforme descrito no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Para acompanhar o andamento do projeto, a VW México foi um dos primeiros escritórios de projetos responsável por controlar e monitorar o orçamento global e cronogramas relacionados ao Jetta.

O PMO (*Project Management Office*) trabalhou em conjunto com o departamento financeiro para obter os recursos financeiros necessários e o gerente do departamento de manufatura foi nomeado o patrocinador do projeto. O Gerente do projeto integrou aos planos apresentados pelos outros participantes uma estrutura analítica detalhada para o projeto global, (EAP) Estrutura Analítica de Projetos. A EAP serviu como um roteiro para cada fase, enquanto os departamentos de qualidade e produção foram envolvidos no decorrer do projeto. O gerente foi o responsável por supervisionar a EAP e nos momentos adequados, envolver os outros departamentos.

A solução foi planejada desde o início até o fim do projeto, com 21 meses de prazo. O cronograma dividido em nove etapas incluiu toda a aquisição e fabricação de equipamentos através de testes na linha de montagem. A fase final culminou com o início da fabricação dos eixos dianteiros e a montagem dos módulos laterais. Para garantir a qualidade foi criado um plano desenvolvido com padrões da fábrica de componentes, que foi integrado a linha. O gerente teve papel fundamental para manter o fluxo do projeto, organizando reuniões periódicas com os integrantes de todos os

departamentos envolvidos e trazendo o fornecedor da linha de montagem para a fábrica com o intuito de dar assistência e resolver problemas no processo.

Os participantes das reuniões tiveram a oportunidade de solicitar melhorias e mudanças no EAP, com tudo documentado com o intuito de manter a qualidade e a aprovação do gerente do projeto. Na questão de prazo, o gerente encontrou formas criativas para solucionar possíveis atrasos, colocados inicialmente no calendário.

Os resultados alcançados pela equipe da VW México, ultrapassou os objetivos de criação da linha de montagem de peças do Jetta, em várias etapas alcançou níveis de excelência. Alguns dos resultados foram:

- a) Todo o projeto foi concluído dentro do orçamento especificado;
- b) O custo do projeto ficou dentro dos valores definidos;
- c) A equipe cumpriu todos os prazos de entrega em todas as fases de testes do projeto;
- d) As peças e módulos produzidos na linha de montagem continuaram atendendo as diretrizes de qualidade da Volkswagen;
- e) A equipe de projeto desenvolveu uma série de ferramentas e práticas que servem como padrão para futuros projetos;
- f) Na área da comunicação, as lições aprendidas permitem que, equipes de projeto futuras, possam usar esse *case* como exemplo de integração entre as áreas da planta da VW México (Portal Educação, acessado: 03/05/21).

## 4. CANVAS

As empresas bem-sucedidas em suas práticas estratégicas normalmente fundamentam suas escolhas com base em produtos, serviços ou hábitos de consumo disruptivos. E, em um ambiente de formação, as empresas podem moldar um setor econômico de maneira colaborativa ou não, dependendo de sua diferenciação competitiva sobre os demais, organizando as atividades e as práticas do setor, (AZEVEDO 2021). O futuro é construído por decisões mutáveis que influenciam outras decisões. Portanto, é, na prática, na ação, que os planos se desenvolvem, que os resultados são alcançados, (TOFFLER 2007).

O modelo de negócio Canvas é uma ferramenta que auxilia e norteia inovadores, que tem em mente a criação de uma nova empresa ou buscam soluções de problemas para uma organização já consolidada. O modelo consiste em nove blocos de construção que são apresentados em um modelo de tela de uma página. Os três blocos do lado esquerdo da tela estão associados a processos internos e eficiência: recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave. Os três blocos do lado direito da tela estão associados aos clientes e valor: segmentos de clientes, canais e relacionamento com clientes. A proposta de valor está no centro, e as estruturas de custo e receita são apresentadas na parte inferior do modelo de lona. OJASALO (2018).

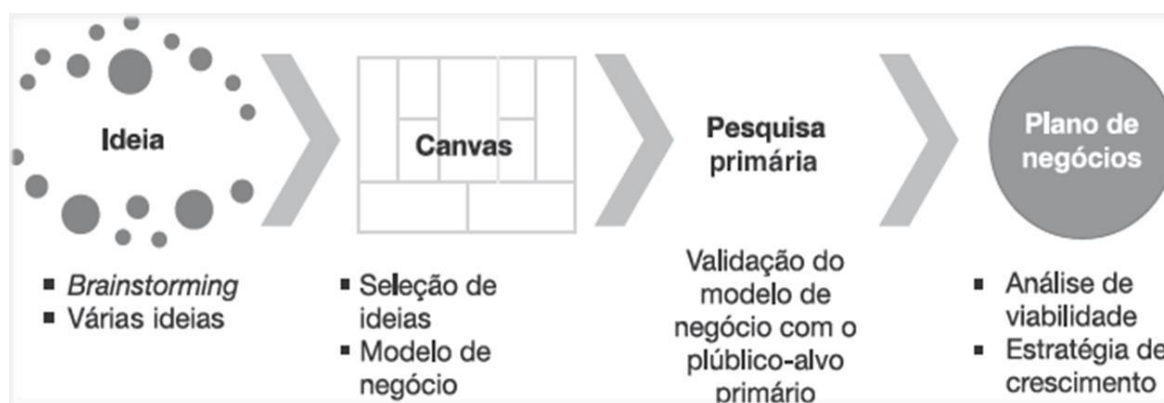
### 4.1. CONCEITUAÇÃO DE CANVAS

A análise estruturada de uma ideia para transformá-la em uma oportunidade existe para facilitar esta decisão. 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, (DORNELLAS 2018).

A figura 1 abaixo mostra a integração do modelo de negócios CANVAS com um plano de negócios.

Figura 1: Integração do Canvas com plano de negócios.



Fonte: Dornelas, 2018

Segundo Pires e Queiroz (2012, p. 13), um Canvas é “uma ferramenta para descrever, analisar e construir modelos de negócio, e que relaciona graficamente os chamados Nove Blocos de Construção do Modelo de Negócio” e estão sendo demonstrados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Modelo Canvas Por Dornelas

PARCERIAS PRINCIPAIS	ATIVIDADES CHAVES	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Quem são meus parceiros-chaves? Quem são meus fornecedores-chaves? Quais recursos-chaves adquirimos de nossos parceiros?  Quais atividades nossos parceiros realizam?	Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição?  Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?	Que valores entregamos ao nosso cliente? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?	Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como estes relacionamentos estão interligados no nosso modelo de negócio?  Qual é o custo envolvido?	Para quem nós criamos valor?  Quem são nossos mais importantes clientes?  Quais são nossos clientes tópicos/padrão?
	RECURSOS PRINCIPAIS		CANAIS	
	Quais recursos-chaves nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamento, modelo de receita?		Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo?  Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?	
ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTES DE RECEITA	
Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chaves são os mais caros? Quais atividades-chaves são as mais caras?			Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é o nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preço?	

Fonte: Dornelas et al. (2017)

- a) **Proposta de valor:** Descreve o pacote de produtos e serviços que cria valor para um segmento específico de clientes. Uma proposta de valor pode incluir características como novidade, desempenho, personalização, “fazer o trabalho”, design, marca/status, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade e conveniência/usabilidade.
- b) **Canais:** Descreve como a empresa se comunica e atinge seus segmentos de clientes.
- c) **Relacionamento com o cliente:** Define os tipos de relacionamento que a empresa estabelece com os segmentos de clientes direcionados.
- d) **Segmentos de clientes:** Refere-se a esses diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende alcançar e atender.
- e) **Fluxo de receita:** Representa o caixa que a empresa gera a partir de cada segmento.



- f) **Principais recursos:** É o ativo mais importante necessário para fazer o modelo de negócio funcionar.
- g) **Principais atividades:** Descreve o que a empresa deve fazer para que o modelo de negócio funcione, como atividades de produção, resolução de problemas, plataforma e networking.
- h) **Principais parcerias:** Constitui a rede de fornecedores e parceiros que faz o modelo de negócio funcionar. As parcerias podem ser alianças estratégicas entre não concorrentes, bem como concorrentes (*coopetition*), *joint ventures* para desenvolver novos negócios ou relacionamentos comprador-fornecedor.
- i) **Estrutura de custos:** Descreve todos os custos incorridos para operar o modelo de negócio.

#### 4.2. CANVAS NEGÓCIO PROPOSTO

O modelo de negócio Canvas que vai ser proposto é de um Escritório de Gerenciamento de Projetos que utilizará o nome de BAST – Gerenciamento de Projetos. No começo do empreendimento, os sócios utilizarão a parte baixa da casa de um deles como sede da empresa, evitando assim o custo com o aluguel. Um EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) é definido, portanto, como a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviá-los para os patrocinadores; e ainda, a unidade organizacional que cuida de todos os projetos de uma organização, ARCHIBALD (2003). O Quadro 2 demonstra o desenho da proposta de valor criada para o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos através do Canvas.

Quadro 2: Modelo Canvas do Negócio Proposto

PARCERIAS PRINCIPAIS	ATIVIDADES CHAVES	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Construtoras Locais e regionais  Engenheiros e Donos de empresas  Mão de obra e aluguel de equipamentos	Gerenciamento de projetos	Gerenciar os projetos com qualidade, dentro do prazo e custo.	Avaliação dos clientes	Sociedade em geral
		Dedicação ao projeto Como prioridade	Relatório semanal de evolução do projeto	Construtoras  Donos de empresas
		Entrega do projeto Superando as Expectativas	Relatório de custos	Microempreendedores
	<b>RECURSOS PRINCIPAIS</b>	Mostrar as inovações e ideias para melhorar a qualidade	<b>CANAIS</b>	Público em geral com um projeto a ser desenvolvido
	Equipamentos eletrônicos como: Computadores, Tablet, celulares.  Espaço físico		Rádios  Mídias sociais  APP	
ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTES DE RECEITA	
Mão de obra técnica para realização do projeto; Equipamentos e internet; Deslocamento até a área do projeto.			Valor da parcela conforme andamento do projeto;  Valor total dos serviços após término do projeto.	

Fonte: Criado pelo próprio autor, 2021

Como forma de compreensão, do CANVAS desenvolvido para o negócio proposto, expõe-se abaixo a contextualização de cada bloco da ferramenta com as devidas considerações.

- a) **Proposta de Valor:** o novo negócio proposto trabalhará com afinco para atender todos os prazos, entregando um resultado que atenda a qualidade definida e no custo programado no início do projeto.
- b) **Segmento de clientes:** a segmentação de clientes do estabelecimento terá uma gama muito ampla, pois o público que será atendido faz parte das classes sociais A, B e C, que possuem renda compatível para arcar com as despesas do projeto contratado.

- c) Canais:** a empresa utilizará as mídias tradicionais: jornais e rádios locais e as mídias digitais: redes sociais e aplicativos, para a divulgação e apresentação de seu serviço. O escritório também disponibilizará de uma sala com um projetor, para apresentar ao cliente a proposta de valor oferecida. No momento da entrega, será disponibilizado os relatórios semanais do andamento do projeto, na forma física ou digital, como o cliente preferir.
- d) Relacionamento com os clientes:** Para atrair e reter os clientes, a empresa manterá os esforços na divulgação dos projetos já realizados e mostrará os resultados e benefícios obtidos com a contratação do escritório de gerenciamento de Projetos. As ações do escritório, buscarão apresentar o andamento do projeto semanalmente, mostrando os resultados dos trabalhos, transmitindo confiança e dando transparência ao empreendimento.
- e) Atividades Chaves:** a atividade principal do estabelecimento será o atendimento do cliente no que diz respeito ao Gerenciamento de Projetos. O escritório apresentará de uma forma clara, uma gama de soluções que permitirá visualizar um escopo de todo o projeto, desde a contratação até a entrega.
- f) Recursos principais:** o escritório necessitará de um espaço físico para que possam ser dispostos os equipamentos necessários para dar andamento aos trabalhos. Os equipamentos em questão são; computadores, mesas e cadeiras, armários e bancadas, tapetes, cafeteira, ar-condicionado e internet com 100 mega de velocidade. Tudo isso para propiciar aos clientes conforto e transmitir uma imagem de que o escritório atua com qualidade em todas as áreas.
- g) Parcerias Principais:** para que o Escritório BAST alcance êxito em sua proposta será fundamental parcerias que atendam os requisitos do projeto.
1. Parcerias de Processo: será necessário que os fornecedores possuam equipamentos e *softwares* para o andamento do projeto. Os terceiros contratados deverão ter os cursos ou experiência necessárias para a realização das tarefas com qualidade e segurança.
  2. Parcerias Comerciais: será de grande valia a parceria do escritório BAST com empresas locais e associações de classe, já que estes serão importantes geradores de demanda para o empreendimento.

**h) Fontes de Receitas:** A principal fonte de receita do empreendimento será as parcelas cobradas de acordo com o andamento da obra, e poderá também ser exploradas a comercialização de projetos de grande porte para as construtoras da serra gaúcha.

1. Estrutura de custos: além dos custos iniciais para a compra de equipamentos e a montagem da estrutura do escritório, haverá os custos fixos para a manutenção do estabelecimento. Os custos variáveis dependerão do número de projetos em andamento, ou em estudo.

#### 4.3 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor do novo empreendimento, vai oferecer aos clientes um moderno serviço de Gerenciamento de Projetos. Utilizando técnicas para deixar o relacionamento bem amistoso e de acordo com o horário agendado pelo cliente. Os colaboradores do BAST, ficarão a disposição para tirar as dúvidas, no momento da contratação e quando o cliente desejar. Os canais de relacionamento que serão utilizados abrangem o que tem de mais moderno no mercado, como *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*, *folders* e endereço de *E-mail*.

Vivemos em uma sociedade que o ritmo de vida é muito acelerado e cada vez mais as pessoas querem usufruir dos projetos ou sonhos que desejam conquistar. Utilizando essa fonte de inspiração, o escritório BAST percebe que há uma oportunidade de empreender um novo negócio, para atender essa demanda de mercado e oferecer aos clientes a possibilidade de realizar os seus projetos o mais breve possível. Uma das dificuldades que percebemos dos possíveis clientes é que não dispõem de tempo para realizar os seus desejos. O escritório BAST vem com uma proposta oferecendo a esse mercado, uma solução que auxiliará os clientes na realização desses projetos que contribuirão para a melhoria da qualidade de vida dos nossos clientes.

### 4.3.1 Missão

A proposta de valor precisa estar na mente dos colaboradores e na cultura da empresa, ou seja, para que o empreendimento assuma a sua razão de ser e do seu posicionamento, demonstrado no modo de agir da equipe. Tudo isso nos mostra que sem os requisitos básicos de missão, visão, valores e objetivos a empresa não conseguirá se destacar no mercado.

Para Dornelas (2015), “[...] a missão deve refletir a razão da existência da empresa, o que ela é e o que faz.”. Segundo Salim et al. (2005), a missão é o papel que a empresa deverá exercer, através de seus produtos/serviços no mercado. De acordo com Kotler (1998), a missão deve estar vinculada a competência da empresa e ser para os funcionários um guia motivador.

Missão:

“Fornecer serviços de alta qualidade e desempenhar um papel de facilitador aos clientes”

### 4.3.2 Visão

Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Enquanto para Costa (2007)

“o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

A visão tem a finalidade de estabelecer uma identidade comum quanto aos propósitos da organização, com a função de direcionar o comportamento de todos os colaboradores, buscando construir um futuro melhor para a organização (CHIAVENATO 2005).

Visão:

“Ser reconhecido como a melhor empresa de Gerenciamento de projetos do Rio Grande do sul até 2032”

#### **4.3.3 Valores:**

Os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Os valores podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas, normalmente são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia, (TAMAYO 2000).

Valores:

- a) Transparência;
- b) Credibilidade;
- c) Profissionalismo;
- d) Comprometimento;
- e) Segurança;
- f) Responsabilidade econômica, social e ambiental.

#### **4.3.4 Objetivos:**

Todo o empreendimento precisa ter sucesso e visibilidade. Para que isso aconteça com naturalidade precisa-se de objetivos:

## 1. Objetivos Financeiros:

- a) Reaver o investimento inicial em 5 anos.
- b) Gerar mensalmente aos sócios um pró-labore no valor de 1,5 salários-mínimos nacionais;

## 2. Objetivos Mercadológicos:

- a) Construir uma imagem nítida do empreendimento e ter o reconhecimento dos clientes como o melhor Escritório de Gerenciamento de projetos do RS.

### 4.4 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

O mínimo produto viável (traduzido do inglês, *Minimum Viable Product* – MVP), é utilizado para validar hipóteses acerca de um novo negócio. Nesta etapa, é criada uma proposta simples do produto ou serviço a ser oferecido, com o menor valor possível. O intuito do desenvolvimento do MVP é ganhar tempo, concentrar os recursos e esforços desenvolvendo um produto ou serviço que vai atender as necessidades dos consumidores e as expectativas do empreendedor (CAROLI, 2015). Para isso, cria-se um plano para auxiliar o empreendedor e os futuros clientes a visualizarem melhor a ideia do negócio. Este modelo também proporciona aos clientes uma interação com a nova oferta, avaliando-o e contribuindo com sugestões de melhorias, que são fundamentais para a sua aceitação e implantação. (PAIXÃO, 2014).

Lana (2020) define o MVP – Produto Mínimo Viável, como o desenvolvimento do produto ou serviço de uma forma simples, apenas para que seja possível verificar se realmente existe demanda e para que os custos iniciais sejam baixos, pois encontra-se em estágio de protótipo. A ideia explorada encontra-se em estágio inicial, sendo notadamente carente de processos internos e organização, muitas vezes sem um modelo de negócio claro; possui perfil inovador, sendo está uma das características mais importantes; possui significativo controle de gastos e custos, de modo a focar os investimentos no desenvolvimento de seu produto ou serviço principal.

Ries (2012) afirma que o MVP - *Minimum Viable Product* é a oportunidade de testar, junto aos clientes em potencial e ao mercado, a viabilidade do conceito de um negócio, não direcionando a avaliação única e exclusivamente para a performance técnica ou para a proposta de design, tendo como objetivo realizar um ciclo de feedback completo, construir, medir e aprender de forma mais curta e otimizada, dentro do menor tempo possível, para evitar desperdícios de recursos na busca pelo desenvolvimento de um produto ou serviço acabado minimamente viável.

O MVP tem sido adotado por diversos tipos e tamanhos de empresa, de *startups* até grandes conglomerados econômicos, alterando todo o ciclo e a dinâmica de lançamentos de produtos, trazendo redução de custo nos processos, incrementando a velocidade de lançamento e aumentando o volume regular das vendas (POWER, 2014).

#### **4.4.1 Escritório “BAST – Gerenciamento de Projetos”**

O MVP para o novo negócio está apresentado na Figura 2 a seguir, que consiste em uma imagem de como poderá ser o escritório BAST - Gerenciamento de Projetos. O objetivo de mostrar esse material é apresentar aos clientes onde serão organizadas as tarefas e os trabalhos, desde o início até a entrega dos projetos. O escritório BAST atenderá os clientes em horário comercial e em horários agendados para tratar dos assuntos ligados a seus projetos.



Figura 2: Mínimo Produto Viável



Fonte: Google imagens, 2021

## 5. PESQUISA DE *MARKETING*

A pesquisa de *marketing* é de grande importância para os empreendedores e tende a coletar dados que vão orientar as decisões e solucionar problemas futuros do empreendimento proposto. Segundo Mattar (2014) a pesquisa de *marketing* visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo. Segundo Malhotra (2001), este tipo de pesquisa pode melhorar consideravelmente as informações disponíveis para o gerenciamento e melhorar a tomada de decisão. As informações obtidas por meio de pesquisa de *marketing* tornam-se parte integral do sistema de informações de *marketing* (MIS) e do sistema de suporte à decisão (SSD) da empresa. A pesquisa de *marketing* também desempenha um papel especial na obtenção de inteligência competitiva.

Kotler (2003) é um dos estudiosos mais respeitados de *marketing* ele define que, pesquisa de *marketing* representa o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de *marketing* enfrentada por uma empresa. Ou seja: é a forma ideal de se coletar informações relevantes para a construção de um sólido planejamento de marketing, ou para alterar o rumo das ações em andamento.

A pesquisa de *marketing* tornasse fundamental para o desenvolvimento do negócio proposto, pois resulta em uma captação de dados e informações que irão auxiliar e reduzir erros na tomada de decisão. Ela é extremamente importante para construção de um diferencial competitivo, já que as decisões serão tomadas baseadas em dados reais. “Apenas a pesquisa de *Marketing*, no entanto, não é garantia de sucesso, o uso inteligente da pesquisa é o fator chave para as conquistas negociais” (AAKER, DAVID A. 2004).

### 5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE *MARKETING*

O objetivo da pesquisa realizada é definir o que é Gestão de projetos e qual o conhecimento do público em geral sobre o assunto, quais os processos necessários para o desenvolvimento dos serviços e o que podemos esperar deste mercado.

Segundo Chaoubah (2017), a pesquisa de *marketing* tem como objetivo avaliar informações de modo sistemático sobre os mais variados aspectos do ambiente de negócio para a tomada de decisão e ainda, antecipar uma ocorrência que possa perturbar o curso planejado em um negócio. Muitos destes aspectos referem-se aos mercados atuais e futuros e, como se sabe, vivemos uma era, que tem nos mercados, uma das principais forças estruturantes da sociedade moderna.

## 5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Antes de realizar uma pesquisa de *marketing*, precisa-se definir quais os métodos que serão utilizados, pois serão os resultados que nortearão o andamento do trabalho. Os métodos utilizados para a realização da pesquisa são a qualitativa e quantitativa.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Para Porto (2011) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procedesse à solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O método de pesquisa realizado está demonstrado no quadro de número 3 a seguir.

Quadro 3: Método de Pesquisa

DELINEAMENTO DA PESQUISA					
Natureza	Nível	Estratégia	Participantes ou População e amostra	Processo De Coleta	Processo De Análise
Qualitativa	Exploratório	Estudo Qualitativo	Entrevista com 2 profissionais Da área de Engenharia Civil	Questionário com questões abertas	Análise empírica e subjetiva das respostas
Quantitativa	Descritivo	Enquete	Público em Geral Acadêmicos, Engenheiros e Empreendedores Total 65	Questionário com questões fechadas	Dados estatísticos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

### 5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Após ter definido o delineamento da pesquisa, o pesquisador deve definir a população-alvo da amostra de participantes, bem como o seu tamanho. Um estudo com grande número de participantes costuma oferecer um resultado mais confiável, porém, para validar o estudo, não significa que se deve entrevistar toda a população alvo. Resultados obtidos através de amostras de menos de 1% da população já são o suficiente para oferecer um bom grau de confiabilidade (KOTLER; KELLER, 2006).

Na pesquisa aplicada, a amostra será não probabilística por conveniência de julgamento. De acordo com Sara e Barros (2002, p. 161), “As amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com a sua experiência e com os objetivos do estudo. [...] não são obtidas utilizando-se conceitos estatísticos [...]”. Ainda segundo os autores, as amostras não

probabilísticas podem possuir três subdivisões, que são: não probabilística por conveniência, por julgamento e cota.

Os pesquisados que participaram do estudo, são pessoas que possuem residência na região da serra gaúcha, que estão em andamento ou são formados em curso superior. Também foram questionados empreendedores e gerentes de empresas para que os resultados tenham mais credibilidade. Pessoas com pouco tempo disponível para realizar seus sonhos ou projetos, também estão na lista dos entrevistados.

#### 5.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados da pesquisa qualitativa foi realizado através de um questionário que foi enviado aos entrevistados e após respondido retornou. O entrevistador analisou as respostas e conversou com os profissionais que esclareceram as dúvidas sobre os pontos pontuais das respostas que não demonstraram clareza.

O processo de coleta de dados da pesquisa quantitativa foi realizado utilizando o método de amostra com público em geral, mas, com direcionamento à acadêmicos em formação e empreendedores. A coleta dos dados ocorreu através de questionário online, utilizando a ferramenta Google Forms que armazenou os resultados de forma automática.

#### 5.5 RESULTADO DA PESQUISA/ENTREVISTA

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria, SILVEIRA, CÓRDOVA (2009).

A pesquisa qualitativa teve dois entrevistados, conforme apresentado a seguir:

- a) O primeiro entrevistado foi uma profissional da área de Administração e Negócios, com MBA em Gestão de Projetos e Mestrado em Administração e Negócios, que atua como Coordenadora de pós-graduação na Fabemarau. A entrevista tinha o objetivo de entender a visão do especialista referente aos empreendimentos que precisam de gerenciamento, sua evolução e tendências futuras e de que forma o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode contribuir para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Outra finalidade da entrevista era compreender o que este profissional considera fundamental para que o novo negócio, atenda a demanda desse mercado.
  
- b) O segundo entrevistado também foi um profissional da Engenharia Civil, porém, com pós-graduação em Gerenciamento de Projetos e que já atuou com empresas de grande porte, realizando projetos para o governo federal. A entrevista tinha como objetivo entender o funcionamento do “Gerenciamento de Projetos” e quais as dificuldades que o momento atual reserva para um novo empreendimento nesse ramo de negócio.

### **5.5.1 Análise dos Dados Primários – Pesquisa Qualitativa**

Nos questionamentos destinados aos profissionais, um da área da Engenharia Civil com especialização em Gerenciamento de Projetos e outro na área de Administração, com várias especializações, buscaram revelar quais dificuldades serão enfrentadas pelos empreendedores no início de seu negócio. Os dois profissionais entrevistados comentaram que o negócio proposto é uma ideia nova na região e que precisa ser bem planejada pelos empreendedores, para obter o sucesso esperado.

No questionamento sobre planejamento estratégico de médio e longo prazo, os entrevistados responderam que hoje em dia ele faz parte do processo de gestão da empresa, que sem planejar, não há como prever orçamentos, projetos e ações. Tudo dentro da empresa são projetos e um depende do outro, tudo está interligado e

precisa que haja a comunicação. E as mudanças que mais são percebidas dentro da área da gestão de projetos são as respostas rápidas ao mercado e maior engajamento entre equipe e gestor.

No cotidiano dos entrevistados não se fala de escritório de projetos, mas há um setor responsável por eles. Ex: A coordenação administrativa, tem controle de projetos da área. A Coordenação acadêmica, tem controle e acesso sobre projetos da área. Dentro do tema de necessidade de gerenciamento de projetos os entrevistados colocaram que ainda não faria parte da sua realidade contratar um, mas que no mercado existem projetos totalmente terceirizados e coordenados internamente pelas organizações.

Nó Brasil o gerenciamento de projetos ainda está sendo difundido e as empresas ainda estão se adaptando ao mercado, e buscando mais profissionais com este tipo de conhecimento, principalmente em áreas de engenharia e TI. Empresas de maior porte já contém um escritório de projetos para análise de cada um ou de um programa.

Os entrevistados comentaram que necessitam do Gerenciamento de Projetos no seu dia a dia para buscar melhores soluções em processos, atualização contínua da informação e com os dados tomar decisões sólidas. As empresas vêm buscando profissionais para gerenciamento de seus projetos e cada vez mais buscam empresas terceirizadas para a realização dos mesmos.

Devido a experiência dos entrevistados, puderam comentar que o gerenciamento de projetos pode contribuir para a empresa como um todo, em projetos e/ou programas, estruturando-os, com hierarquias, de acordo com a cultura da própria empresa, porém acreditam que vai levar um tempo para as empresas se adaptarem a essa nova realidade.

### **5.5.2 Análise dos Dados Primários – Pesquisa Quantitativa**

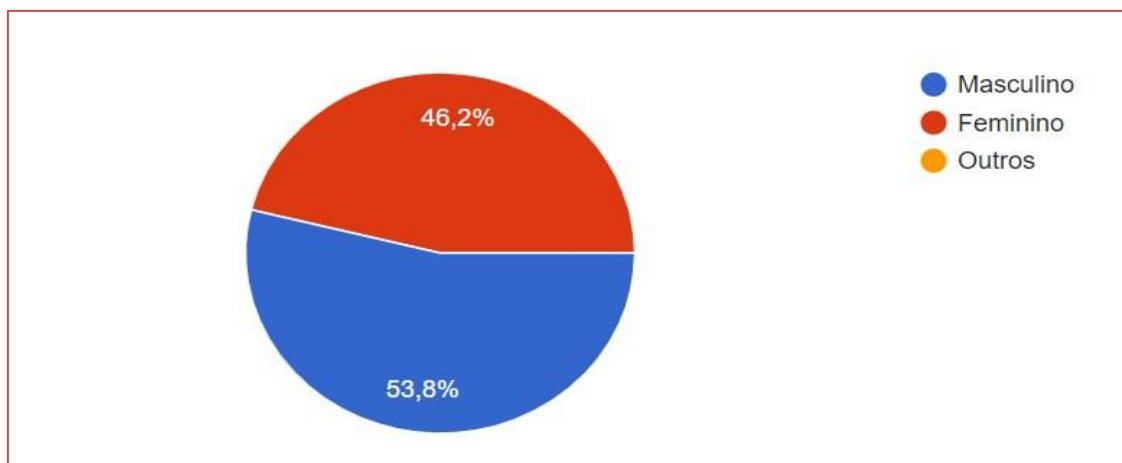
Para se chegar as conclusões aqui apresentadas foi realizada uma pesquisa de campo utilizando uma metodologia com análise conceitual do tema abordado “Gerenciamento de Projetos”.

Para uma melhor compreensão sobre a pesquisa quantitativa Fonseca (2002) esclarece algumas diferenças.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

O Gráfico de número 1 mostra que a maioria dos entrevistados que responderam à pesquisa são homens e representam 53,8% e as mulheres 46,2%, mostrando que houve um equilíbrio entre o gênero dos entrevistados.

Gráfico 1: Gênero

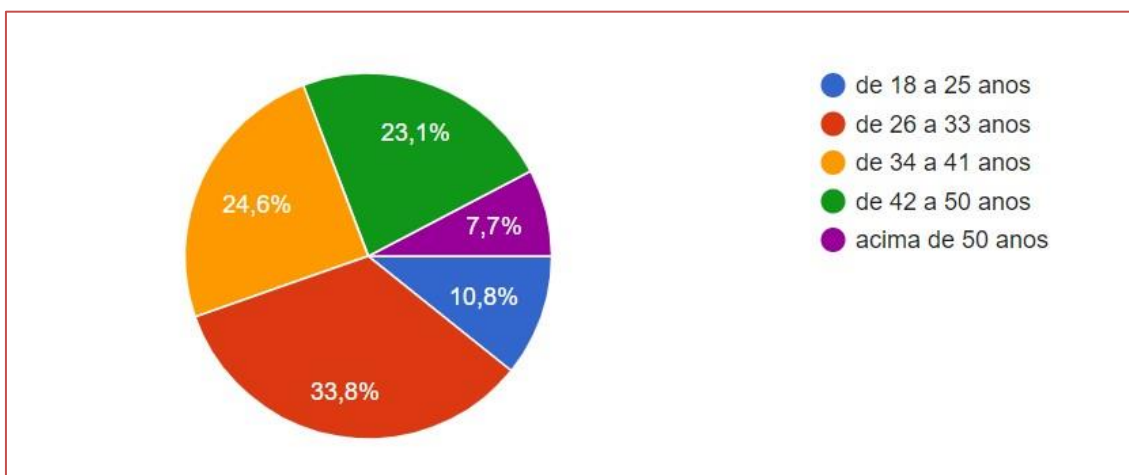


Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 2 traz as informações sobre a faixa etária dos entrevistados e mostra que 33,8% pertencem ao grupo de 26 a 33 anos, em segundo com 24,6% pertencem ao grupo 34 a 41 anos.



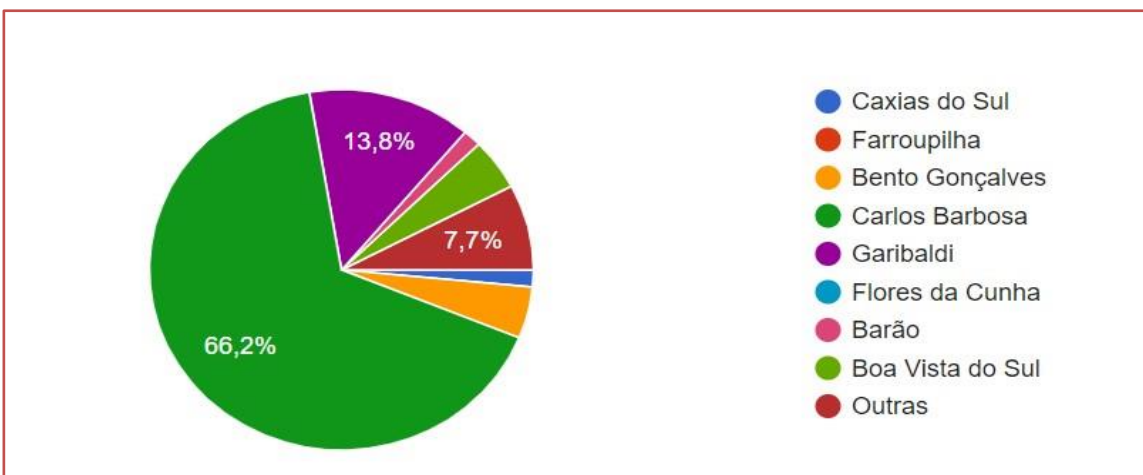
Gráfico 2: Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 3 temos a coleta de dados sobre a cidade onde os entrevistados possuem residência. A maioria deles, 66,2% residem no município de Carlos Barbosa e em segundo está quem reside no município de Garibaldi. Além dos oito municípios colocados como opção, teve 7,7 % que residem em outras localidades.

Gráfico 3: Residência dos Entrevistados

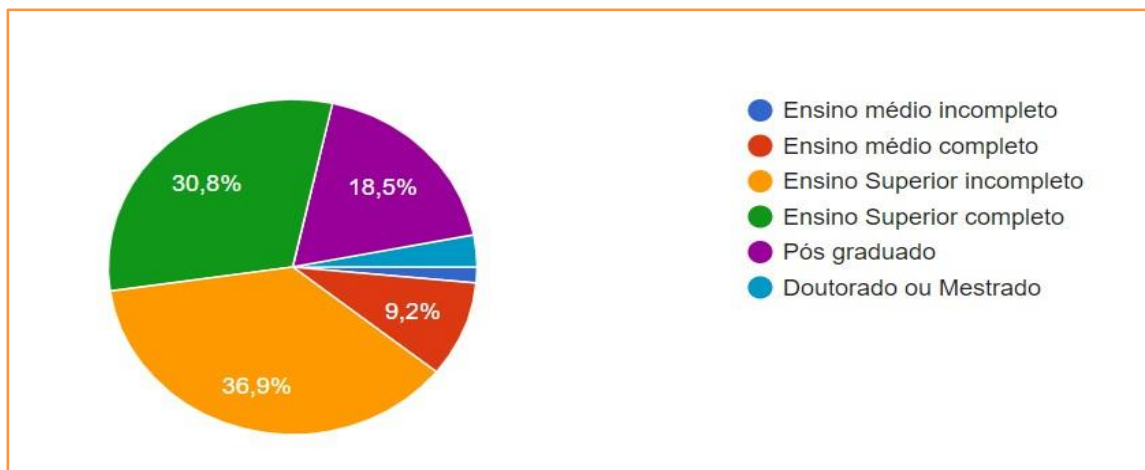


Fonte: Criado pelo autor, 2021

O Gráfico de número 4 mostra a escolaridade dos entrevistados a representatividade dos que tem ensino superior incompleto está com 36,9%, em segundo está o superior completo. Uma grande parte dos entrevistados, 18,5% estão

com pós-graduação concluída, dando uma sustentação maior as respostas retornadas.

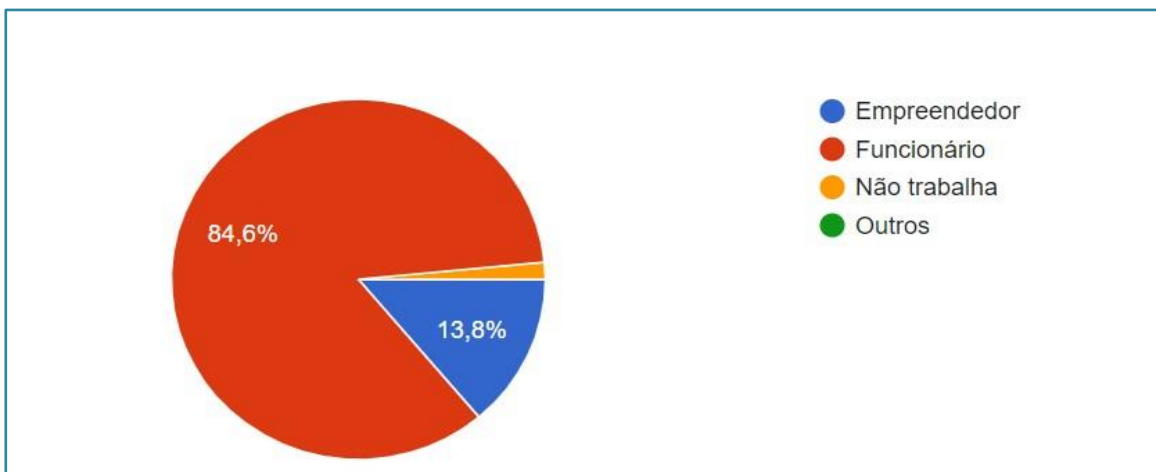
Gráfico 4: Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 5 vem para demonstrar a ocupação dos entrevistados e o emprego com carteira assinada representa 84,6%. A pesquisa atingiu um bom número de empreendedores, representando 13,8% dos interrogados, foi um bom índice, pois, isso deixa a coleta de dados mais robusta e compacta. Observou-se que a grande maioria trabalha como funcionário em empresas da região, isso mostra que a maioria dos entrevistados não dispõe de muito tempo para realizar os seus projetos. O escritório BAST vem para auxiliar esse tipo de público.

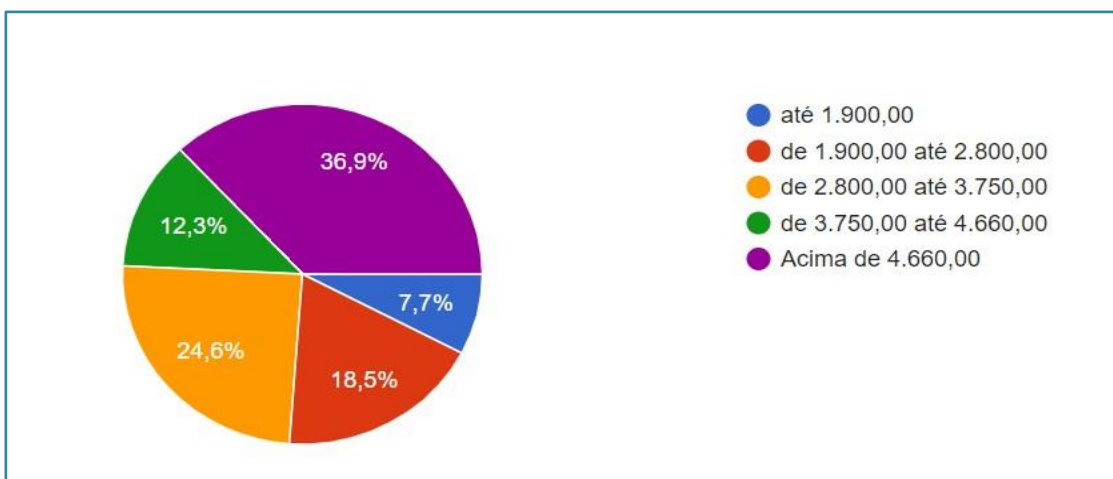
Gráfico 5: Ocupação dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

O Gráfico de número 6 traz os dados que determinam a identificação dos entrevistados, quanto a sua remuneração. Destes, 36,9% recebem salário acima do valor mais alto estabelecido na tabela de IR (imposto de renda), mostrando que os interrogados têm uma boa condição salarial. Representando 24,6% ficou a faixa salarial média do mercado questionado.

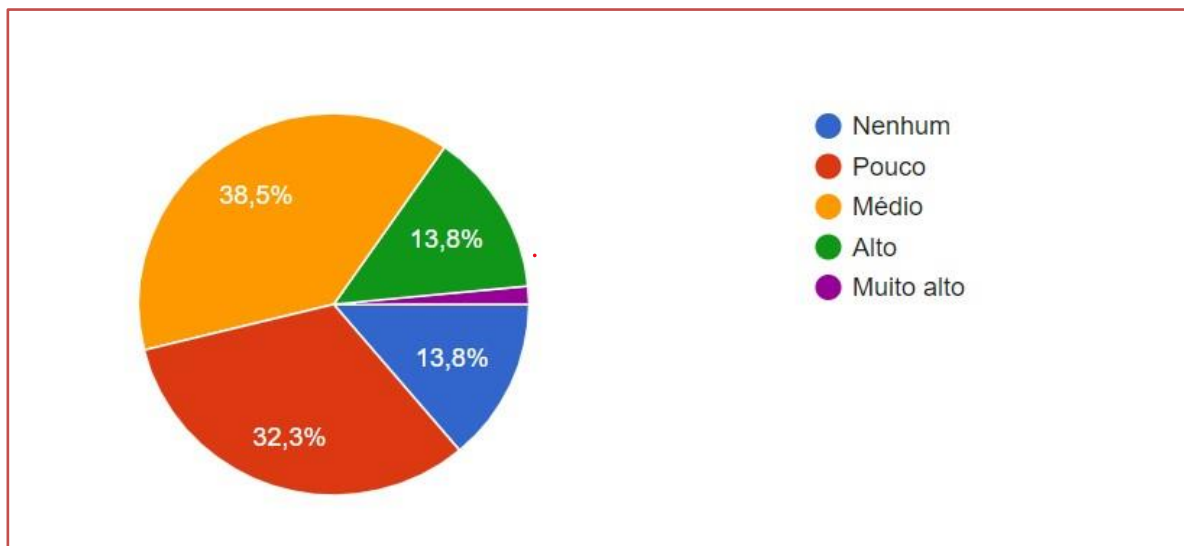
Gráfico 6: Remuneração dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 7 se inicia os dados sobre o negócio proposto. Os entrevistados responderam sobre o conhecimento em gerenciamento de projetos e representando 38,5%, conhecimento médio e somado aos 13,8% de alto conhecimento, mostra que quase metade dos entrevistados tem um bom conhecimento sobre o assunto.

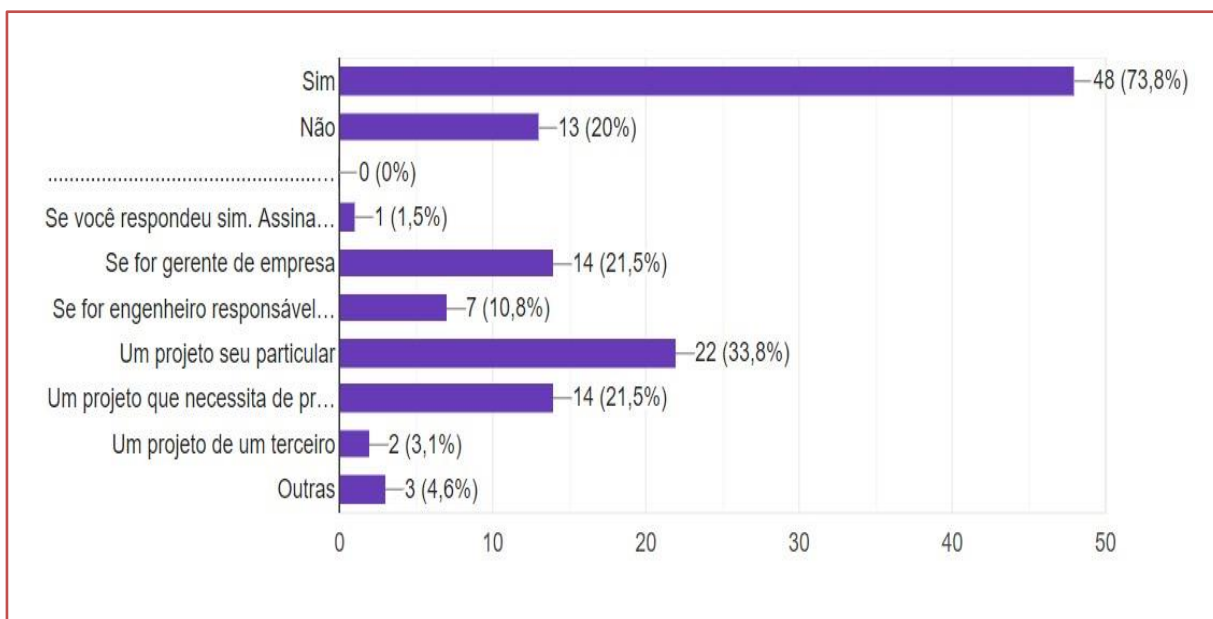
Gráfico 7: Conhecimento sobre o Assunto Pesquisado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 8 traz informações sobre a contratação ou não de um escritório de gerenciamento de projetos. Representando 73,8% ficou que sim contrataria e 33,8% dos entrevistados respondeu que seria para um projeto particular.

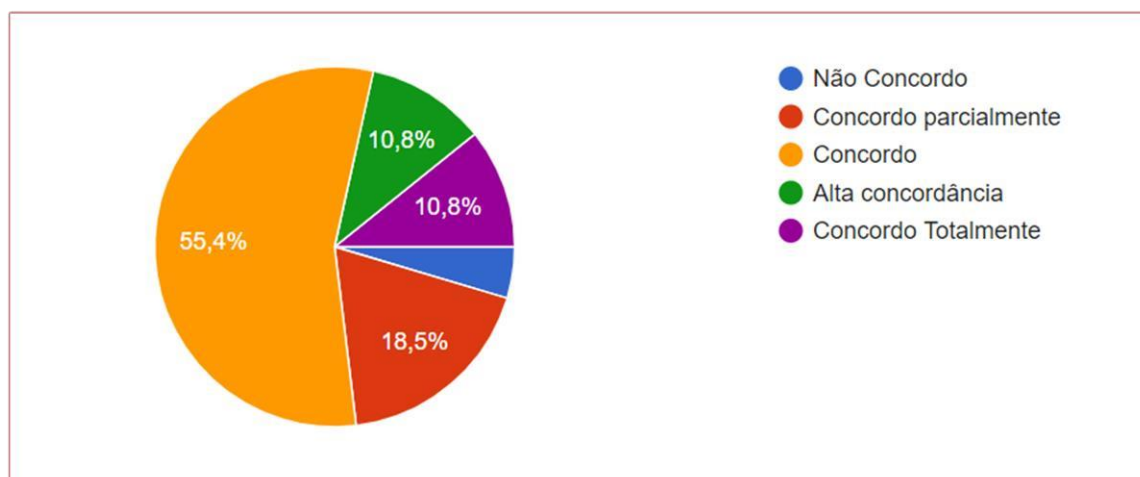
Gráfico 8: Contratação de Gerenciamento de Projetos



Fonte: Criado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 9 trouxe um questionamento sobre a concordância em contratar um escritório de gerenciamento de projetos, supondo que o entrevistado fosse um CEO de organização. O resultado representa 55,4% que concordam e empatado em 10,8% ficou a alta concordância e concordo totalmente, mostrando que a grande maioria dos entrevistados tem forte tendência em contratar um escritório para gerenciar projetos.

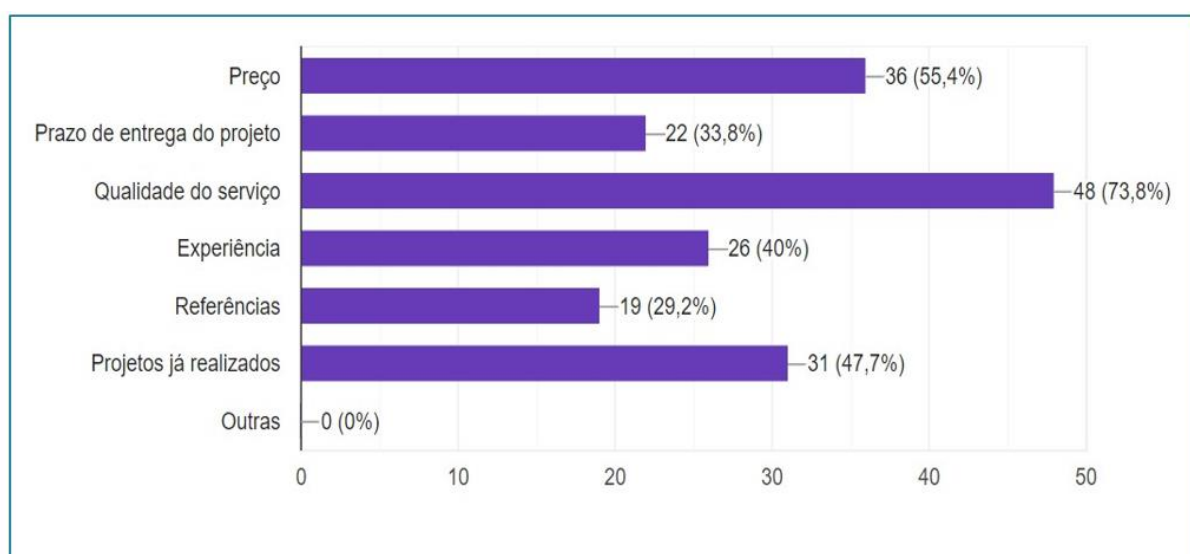
Gráfico 9: Concordância na Contratação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 10, faz um questionamento sobre o que levariam em consideração ao contratar um escritório de gerenciamento de projetos. Representando 73, % foi a qualidade do serviço e com 55,4% ficou relacionado ao preço, demonstrando o que a qualidade é melhor marketing de uma empresa ou organização.

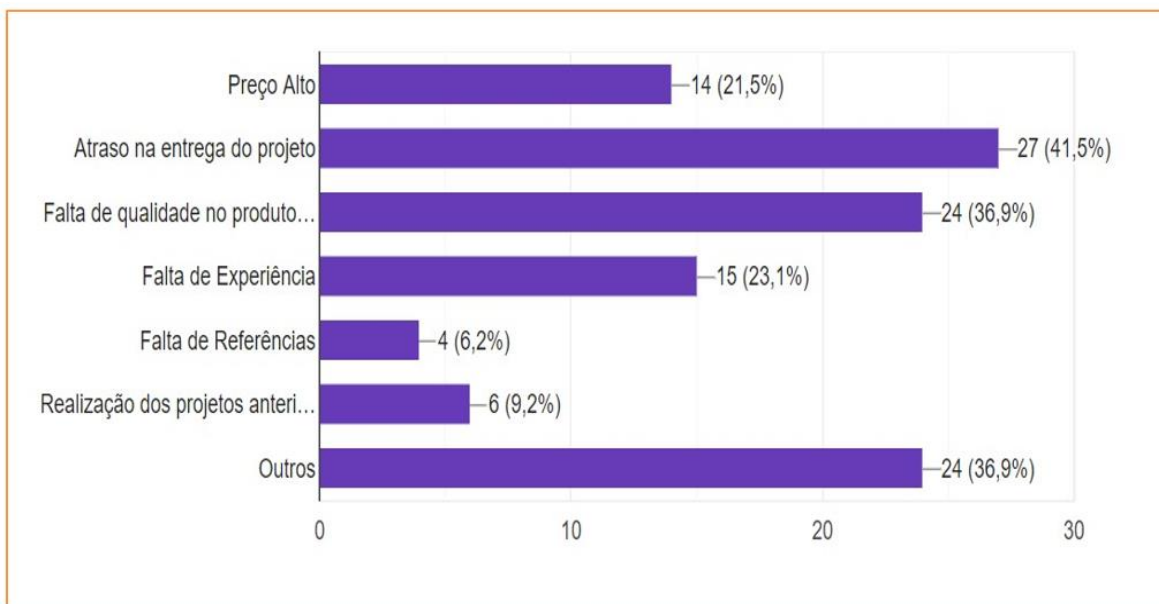
Gráfico 10: Fatores Avaliados para a Contratação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O gráfico de número 11 está relacionado com experiências dos entrevistados ao contratar um engenheiro ou uma empresa para gerenciar um projeto pessoal como, uma obra, a pintura da casa/apto, paisagismo na área do jardim etc. relacionando com o tema em questão. Os entrevistados relataram que o que mais ficou a desejar foi o atraso na entrega do projeto, que representa 41,5% e empatados ficaram os a falta de qualidade e outros com 36,9%.

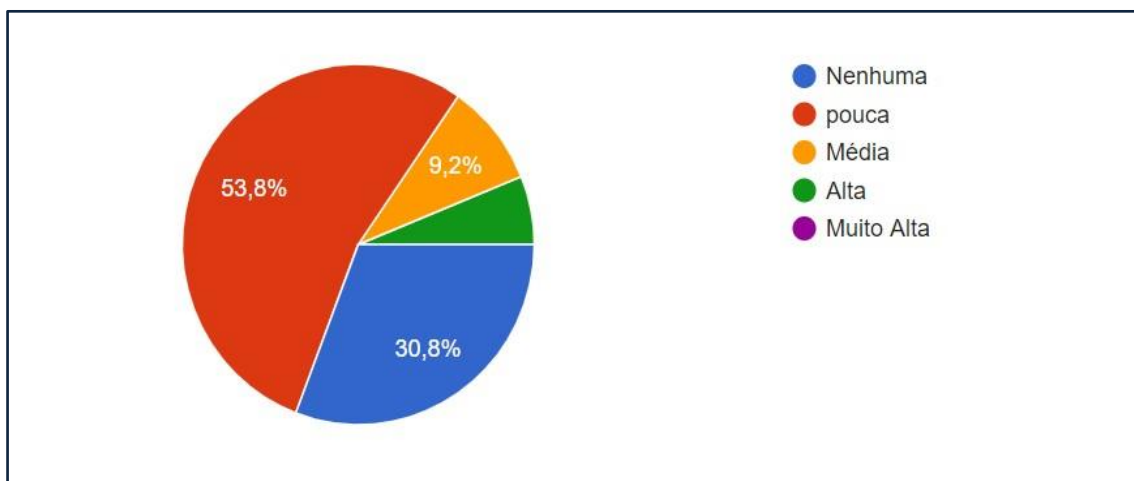
Gráfico 11: Experiência dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Gráfico de número 12 nós podemos verificar se os entrevistados ouvem comentários sobre a falta de um escritório de gerenciamento de projetos. Representando 53,8% dos entrevistados responderam que ouvem pouco e 30,8% responderam que não escutam esses comentários, mostrando que esse assunto não está na mente do cliente que necessita do serviço.

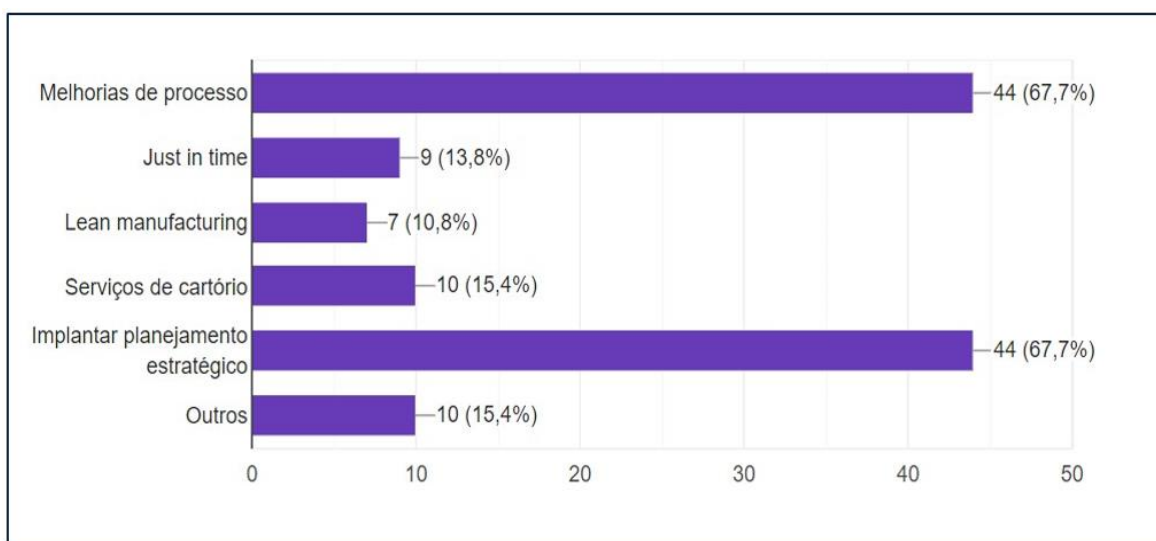
Gráfico 12: Frequência de Comentários



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 13 está relacionado com os serviços extras que um escritório de gerenciamento de projetos pudesse oferecer. Representando o mesmo índice de 67,7%, os entrevistados responderam como os serviços extras poderiam ser: melhorias no processo e implementar planejamento estratégico.

Gráfico 13: Serviços Extras

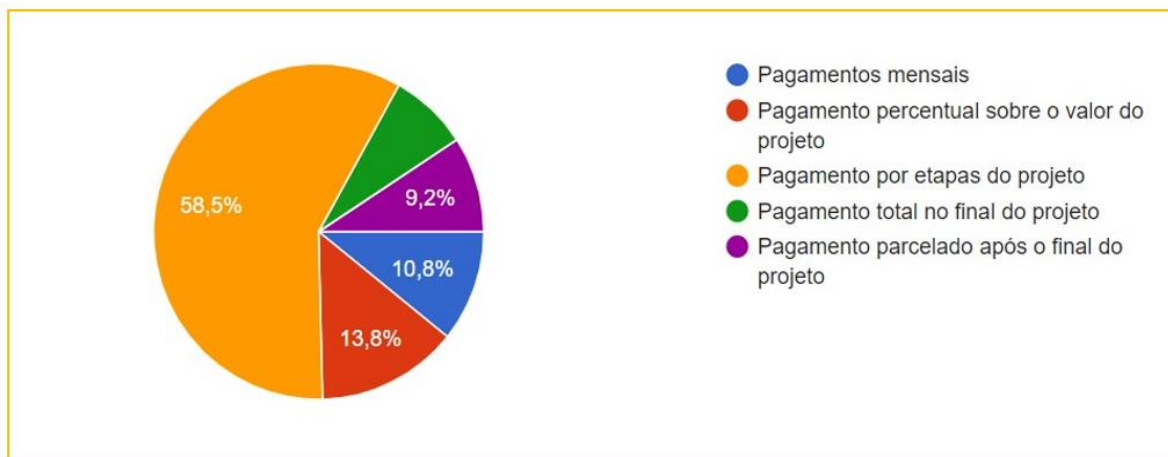


Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O Gráfico de número 14 traz informações referentes as formas de pagamento mais indicadas pelos entrevistados. Representando 58,5% o pagamento por etapas do projeto foi o mais aceito pelos participantes da pesquisa e 13,8% responderam pagamento percentual sobre o valor do projeto, indicando que os clientes gostariam de fazer pagamentos durante o andamento do projeto.



Gráfico 14: Formas de Pagamento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

### 5.5.2 Resultado da Pesquisa Quantitativa

A questão de número 15 está relacionada com os assuntos que não foram tratados na pesquisa, e também buscar possíveis melhorias observadas pelos entrevistados. Os retornos da questão demonstram o que um escritório de gerenciamento de projetos precisa buscar para ter sucesso:

- a. Profissionalismo;
- b. Deve ser formado por pessoal altamente qualificado;
- c. Deve ser eficaz, proporcionando segurança e tranquilidade ao cliente;
- d. Todo e qualquer serviço realizado com um projeto atinge resultados mais satisfatórios, por isso o diálogo entre as partes é fundamental.
- e. Usar o máximo do conhecimento para ter um bom aproveitamento;
- f. Usar uma sistemática de contratos de curta duração;
- g. Mostrar para o cliente o que realmente deseja oferecer no projeto;
- h. Oferecer serviços de gerenciamento e oferecer assessoria para as empresas que gostariam de ter um setor para esse fim;
- i. Focar o empreendimento bastante na parte digital, face book, google, Instagram;

- j. Ter profissionais disponíveis para auxiliar pessoas leigas na execução de algum projeto ou até mesmo aquelas que não têm tempo ou condições para estarem acompanhando de perto a execução do mesmo;
- k. Com planejamento e comprometimento o projeto do escritório é uma ótima ideia.

O retorno da pesquisa trouxe, informações pertinentes ao novo negócio e que precisam ser observadas no momento da implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Os entrevistados foram bem categóricos em relação ao profissionalismo da equipe, ao conhecimento sobre o assunto, aos objetivos definidos e ao tempo disponível em cada projeto.

A questão, também revelou algumas dificuldades que um escritório de gerenciamento de projetos vai enfrentar se empreender na serra gaúcha. Os entrevistados mencionaram as dificuldades de as empresas aceitarem esse tipo de serviço e que, a demanda ficará a cargo de um público reduzido.

- a. Ideia difícil de vender, pois, os clientes são resistentes as coisas novas;
- b. Empresas da serra gaúcha não aceitam muito o serviço de consultoria;
- c. Mercado interessante para desenvolvimento, porém haverá concorrentes;
- d. Empresas tem um setor especializado para gerenciamento de projetos;
- e. A falta de divulgação desse tipo de serviço, acarretará o fracasso do empreendimento;

Os entrevistados não deixaram de comentar sobre as dificuldades de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. As colocações mais importantes buscaram mostrar, que aqui na serra gaúcha, os possíveis clientes têm resistência em produtos e serviços novos. A equipe escolhida para integrar o negócio proposto precisa estar bem focada e afinada em termos de conhecimento do negócio para convencer os clientes a contratar a empresa, BAST-Gerenciamento de Projetos.

### **5.5.3 Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa quantitativa demonstrou que há na região da serra gaúcha um mercado em potencial, já que boa parte dos entrevistados responderam que o empreendimento de Gerenciamento de Projetos, terá demanda, se for bem estruturado e com serviços de qualidade superior. O mercado em questão, possui clientes com um bom poder aquisitivo e um bom nível cultural, além de já possuir um conhecimento sobre o negócio proposto e demonstrar interesse em contratar os serviços oferecidos, permitindo ao empreendimento exploração de fontes alternativas de receita.

O resultado também indicou que grande parte das pessoas contrataria um Escritório de Gerenciamento de Projetos, para um projeto particular, para a empresa onde atua ou para o seu empreendimento. Demonstrando assim, que esse público estaria interessado na proposta de valor oferecida, o que permite dar andamento as próximas etapas do trabalho.

## 6. ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO

Neste capítulo serão abordados os elementos relativos ao ambiente empresarial e de que forma o macroambiente e microambiente afetam o empreendimento em questão. Posteriormente será desenvolvida a matriz *SWOT* que auxiliará na análise de forças e fraquezas.

Chiavenato (1995), comenta que, as empresas precisam se conscientizar que não estão sozinhas no mundo. As organizações encontram-se em um ambiente dinâmico e de rápidas modificações, precisando se relacionar de tal forma a buscar a sobrevivência e desenvolvimento, para isso, deve conhecer seu ambiente e levar em conta os fatores internos, microambiente e fatores externos, macroambiente em seu plano de negócios.

Uma análise do ambiente de negócios mostra como o mercado se apresenta para a empresa referente a oportunidades e ameaças. Porém, é preciso que a organização reconheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga determinar as oportunidades de negócio mais atraentes e os riscos que a envolve, para depois então, definir seus objetivos e metas, bem como o seu plano de negócios. Uma boa técnica para identificar essas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, além de consultar seus relacionamentos, é a elaboração de uma análise *SWOT* da empresa. (DORNELAS 2021)

### 6.1 MICROAMBIENTE

Uma análise do microambiente, tem a empresa no centro e o público que a rodeia, visualiza o que o empreendimento pode oferecer. O empreendedor, dentro do microambiente, precisa conhecer fortemente seus clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras. Esses são os elementos que abrangem e influenciam direta ou indiretamente o sucesso do empreendimento. Cada organização opera em um microambiente específico, do qual retira seus insumos e recursos e nele dispõe seus produtos/serviços. O microambiente que a organização está inserida, pertence a um segmento específico do macroambiente, que pode ser chamado de

ambiente de tarefa ou ambiente de operações da empresa, é nesse nicho que a organização se posiciona e procura estabelecer o seu domínio (CHIAVENATO 2021).

### **6.1.1 Clientes**

Para Dornelas 2021, é importante que o empreendedor coloca a sua ideia a prova e faça um teste do seu conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes (conselheiros), amigos próximos, antes que a paixão por ela ofusque sua visão analítica do negócio. Os verdadeiros empreendedores sabem estruturar um *networks* para auxiliar no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe. Uma estratégia clara pode posicionar rapidamente a organização à frente dos concorrentes, com seus produtos e serviços ganhando a preferência dos clientes.

Chiavenato 1995, coloca que a finalidade de um negócio é criar produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos da comunidade onde está inserida e com isso obter retorno e lucro. Essas necessidades e desejos podem envolver o mercado em geral ou apenas um nicho específico de clientes. Contudo, em seu negócio, o empreendedor nunca está sozinho. A concorrência estará sempre ao seu lado para tentar ultrapassá-lo ou vencê-lo.

Os clientes do escritório BAST são selecionados entre as classes A, B, C e D que residem na serra gaúcha e que segundo a pesquisa ganham acima de três salários-mínimos, que são gerentes de empresa e empreendedores. Os nossos serviços atenderão clientes em que a falta de tempo os impede de visualizar, acompanhar e realizar os projetos, contribuindo para a melhoria da vida dos consumidores.

### 6.1.2 Fornecedores

No contexto empresarial atual, nenhum empreendedor faz o seu trabalho isoladamente, ele precisa de colaboração de parceiros internos e externos que o auxiliem a desenvolver o seu empreendimento. Ou seja, todo o empreendimento faz parte de um ecossistema que lhe permite obter recursos externos e acrescentar a seus produtos/serviços e colocar os seus produtos/serviços para fora. Sendo assim, o empreendedor depende dos fornecedores de um lado e tomadores de saídas de outro, obtendo entradas para oferecer saídas de seu sistema produtivo. Tudo o que envolve o seu sistema produtivo tem tanta importância quanto o seu próprio sistema (CHIAVENATO 1995). As organizações passaram a ser intimadas a alterar o modelo tradicional de relacionamento distante e de curto prazo - mercado puro, com seus fornecedores, por uma relação colaborativa de longo prazo – parceria (BASTOS 2019).

O Escritório BAST adotará práticas éticas e legais na seleção, negociação e administração de todas as atividades, tratando com respeito todos os fornecedores e parceiros de negócio, que vão ser avaliados por meio de critérios claros e sem discriminação. Toda a contratação de fornecedor terá sustentação técnica, econômica e favorecerá os candidatos que atendam às exigências legais, que atuem dentro da missão e dos valores do escritório.

Os trabalhos de análise, homologação e desenvolvimento de fornecedores ocorrerá por meio de estudos de organizações e pessoas físicas que atendam a descrição do setor que terá demanda. Os fornecedores serão selecionados conforme a experiência comprovada e que atendam às exigências do formulário que será aplicado antes da contratação dos mesmos. No desenvolvimento dos fornecedores, o escritório BAST contratará preferencialmente parceiros da região da serra gaúcha e ainda poderá expandir para a região da grande Porto Alegre. Os avaliados e aprovados, serão incluídos em um cadastro de fornecedores com experiência comprovada, que atendem as especificações, proporcionando aos clientes serviços de alta qualidade.

Os principais fornecedores são:

- a) Evoluire, Rua José Aloísio Bruger, 992 - Sala 801 Jardim América - Caxias do Sul - RS 95050150, fone (54) 98434-6256. A Evoluire possui experiência de mais de 20 anos no mercado e trabalha com uma equipe qualificada. Busca excelência nos resultados sempre com tecnologias inovadoras, trabalhando com ética e respeito pelas pessoas. Trabalha com Educação Corporativa, Curso on-line de Projetos na Prática, Planejamento Estratégico e Sistema Integrado de Gestão.
- b) Qualimax – Qualidade em Evolução, Rua Ernesto Alves, 1887, Centro, Sala 701, Centro Profissional Paula Susin, CEP 95020, Caxias do Sul, RS, Fone: +55 54 3021 0303. A Qualimax trabalha com treinamentos na área da qualidade como: Implantação de programas de capacitação específicos Mentoring em ferramentas da qualidade, Treinamentos nos postos de trabalho e Auxílio no entendimento dos requisitos das Normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e IATF 16949.
- c) Pereira Arquitetura e Engenharia, localizado na avenida Vinte e Cinco de Setembro 88, 95185 Carlos Barbosa, RS. A empresa Pereira Arquitetura E Engenharia trabalha desde 2009 na categoria Materiais para Construção na cidade de Carlos Barbosa. Atua também com projetos desde a planta até a finalização da obra.
- d) Tubolar Tubos e Conexões, localizado na rua Eliza Tramontina, 741, Carlos Barbosa, RS, CEP: 95185-000, fone (54) 3461 5092. A empresa Tubolar Tubos e Conexões Ltda está no mercado desde 2001 e atua no segmento de Materiais Hidráulicos para obras, reformas e projetos completos. Também disponibiliza louças e cristais para banheiro e cozinhas.
- e) Anselio Pereira e CIA Ltda, materiais de construção, localizada na avenida 25 de setembro, 95185-000, Carlos Barbosa, RS. Atua no segmento de materiais de construção, desde o fundamento até o acabamento. São diversos produtos de qualidade como: pisos, cimento, tijolos, telhas e muito mais. Está no mercado há mais de 30 anos e atende Carlos Barbosa e região.
- f) Ferragem Barbosense, Rua Buarque de Macedo 4488, Centro, Carlos Barbosa, RS, CEP: 95185-000, fone (54) 3461. A empresa Ferragem Barbosense atua há mais de 7 anos no segmento de Ferragens, Ferramentas e Utilidades. Tem pessoal qualificado, que atende boa parte da serra gaúcha, inclusive com atendimento no endereço da obra ou do cliente.

- g) Cabanas Floricultura, Estrada Rst 470 Km 230, Carlos Barbosa, RS. A Cabanas Floricultura é referência no segmento floriculturas e oferece uma variedade de plantas e flores, adubos e húmus, peças para jardim em concreto e madeira. No segmento, serviços, conta com equipe especializada em manutenção e ainda um jardineiro paisagista para realizar harmonização, manutenções e consertos com a execução de: projetos paisagísticos, roçadas, plantio de grama, flores, plantas, árvores e horta.
- h) Natalin – Materiais Elétricos e Iluminação, Rua Buarque de Macedo , 3211 Sala 07 Centro Carlos Barbosa, RS, Fone (54) 3461 1502. A Natalin Materiais Elétricos e Iluminação atua há mais de 16 anos no ramo de eletricidade consolidando-se no mercado focando na segurança e economia e disponibilizando a maior diversidade de materiais elétricos, luminárias, pendentés e decoração de ambientes.
- i) Móveis Dokeno – Decorações de Ambientes e Móveis Sob Medida. Avenida Vinte e Cinco de Setembro, Carlos Barbosa, RS, 95185-000, fone (54) 3461 2138. A Dokeno atua no segmento de móveis sob medida, confeccionados em MDF e de acordo com as necessidades do cliente. Além de móveis sob medida, conta também com uma ampla loja de variedade com estofados, mesas, cadeiras, colchões, iluminação e decoração, todos os produtos com uma qualidade excelente.
- j) Esquadrias Biasi – Esquadrias de Madeira sob Medida. Estrada desvio machado, 1760, Carlos Barbosa, RS, CEP 95185-000, fone (54) 3461 0303. A empresa Biasi atua no segmento de esquadrias de madeira nobre sob encomenda e sob medidas como: portas de abrir e de correr, portas pivotantes, janelas veneziana, machiar e de correr, escadas, corrimões, pergolados, decks para piscinas, portões de garagem e acabamentos, como molduras e rodapés.

### **6.1.3 Concorrentes**

O empreendedor que se aventurar em um novo negócio vai estar exposto a esse vasto entorno chamado micro e macroambiente. Ele oferece oportunidades, recursos e facilidades, mas traz ao seu lado ameaças, restrições e dificuldades. Oferece clientes e fornecedores, porém impõe adversários, concorrentes e entidades



que regulam e controlam as atividades. Tudo a o mesmo tempo. O segredo é avistar as possibilidades reais e potenciais. Os concorrentes são as empresas que disputam as mesmas entradas e saídas do seu negócio (CHIAVENATO 1995).

Segundo Dornelas (2021), em uma análise de mercado, o empreendedor precisa mostrar que os executivos do empreendimento conhecem o mercado consumidor de seu produto/serviço, através de pesquisa de mercado. Como o mesmo está segmentado, se está em crescimento e se existe sazonalidade, análise da concorrência, a participação do mercado e dos principais *concorrentes*.

O monitoramento dos concorrentes não tem como ser realizado, pois não existe na região um escritório dedicado a esse tipo de serviço. Os concorrentes específicos que existem na região da serra gaúcha e nas cidades próximas, não impõem muita concorrência, pois os clientes acabam recorrendo a Empreiteiras, Engenheiros da construção civil, Arquitetos, Floriculturas etc. e que não podem ser comparados com o que o escritório de Gerenciamento de Projetos veio proporcionar.

#### **6.1.4 Entidades Regulamentadoras**

As Entidades Regulamentadoras são órgãos governamentais que fiscalizam e regulam as atividades específicas dos negócios, associações de classe, sindicatos etc. O Escritório BAST vai atuar na área da construção civil e vai estar vinculado ao CREA e seguirá o manual de Gerenciamento de Projetos, o guia PMBOOK. O *Project Management Body of Knowledge*, ou Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos, ou simplesmente PMBOK é uma publicação do *Project Management Institut*, ou PMI, que consolida as melhores práticas mundiais aceitas sobre Gestão de Projetos.

Os projetos desenvolvidos por um setor específico ou por empresas, podem ter um único departamento, dentro da organização ou fora das fronteiras dela. Muitas vezes, esses projetos, são partes importantes da estratégia de negócio da companhia, servindo como um ingrediente de colaboração para alcançar determinado objetivo. O Guia PMBOK é muito importante para esse trabalho, já que explora três conceitos fundamentais para projetos: o ciclo de vida do projeto, o processo administrativo do projeto e as áreas de conhecimento.

## 6.2 MACROAMBIENTE

O macroambiente é formado por um conjunto de aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos ambientais e jurídicos que causam impactos maiores ou menores em quase todas as organizações. É considerada a camada mais externa e os impulsos no macroambiente podem influir no sucesso ou no fracasso das estratégias de uma organização (JOHNSON 2011). É nesse imenso e gigantesco macroambiente onde o empreendedor vai navegar. Esse complexo e dinâmico ambiente oferece muitas oportunidades, o segredo é visualizar e saber aproveitar (CHIAVENATO 2021).

Na figura 3 abaixo, um cone revela a relação dos diversos fatores do macroambiente com o empreendedorismo e vemos que é de extrema necessidade o empreendedor buscar o entendimento e conformidade entre as partes.

Figura 3: Relação Entre os Fatores, Macroambiente e Empreendedorismo



Fonte: Chiavenato, 2021.

### 6.2.1 Fatores Econômicos

O país vem enfrentando um ambiente de enorme instabilidade política, de saúde pública e fiscal, criando um ambiente impróprio para a atividade econômica e para criação de novos negócios. O maior problema enfrentado é o de saúde pública que vem ocasionando alto índice de desemprego, diminuição da renda familiar e pouca atração de capital internacional. Nos primeiros meses de 2021, o PIB que é o principal indicador econômico do país vem reagindo frente a melhora dos números de infectados pelo vírus Covid, do avanço na vacinação e a retomada em quase todas as áreas econômicas.

As forças econômicas têm a tendência de afetar o poder de compra, os gastos e as preocupações do bem-estar econômico (LEE, NANCY 2020). Ainda segundo Chiavenato (1995) os fatores econômicos representam mais de 70% das causas de insucesso dos novos empreendimentos. O empreendedor precisa ter jogo de cintura e cautela para que isso não prejudique e leve a uma interrupção prematura do negócio recém iniciado.

O Produto Interno Bruto (PIB), é a soma de todos os bens produzidos no país e nesse início de 2021 o Brasil obteve um PIB de 1,2% no primeiro trimestre, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em 2020, o PIB encolheu 4,1%, devido aos efeitos e regramentos impostos pela pandemia. A porcentagem foi acima do esperado pelas instituições financeiras que estimavam 0,7% para esse primeiro trimestre.

Na Tabela1 a seguir temos uma demonstração do recuo do PIB em 2020, os números mostram que o PIB recuou 4,1% em relação ao ano anterior.

Tabela 1: Histórico do PIB

Histórico do PIB brasileiro: tabela com todos os valores (%)

Ano	PIB do Brasil (Var. % anual)
2020	-4,1%
2019	1,14%
2018	1,12%
2017	1,06%
2016	-3,31%
2015	-3,55%
2014	0,50%
2013	3,00%
2012	1,92%
2011	3,97%

Fonte: IBGE. Informações disponíveis no SGS - Sistema Gerenciador de Séries Temporais, no site do Banco Central.

### 6.2.2 Fatores Políticos-legais

Os fatores políticos medem o grau de interferência do governo na economia e envolvem políticas fiscais, regulações trabalhistas, acordos comerciais entre países, mudança do governo, e guerras e conflitos. Para as empresas consolidadas ou em início de atividades, quanto maior a estabilidade política, mais favorável será seu crescimento e desenvolvimento. No que diz respeito aos fatores legais, referem-se ao conhecimento do empreendimento em relação às legislações do território em que operam. As questões relacionadas aos direitos do consumidor, legislação em vigor, legislação trabalhista, normas de segurança e saúde estão incluídas nos fatores legais (GEN.NEGÓCIOS & GESTÃO 2020).

Os fatores políticos-legais precisam receber uma atenção especial, pois de tempos em tempos os nossos governantes são substituídos com as novas eleições e recebem poder para alterar ou modificar políticas e leis vigentes. Chiavenato (2009) classifica as principais políticas de governo que influenciam as empresas como: política monetária e fiscal, legislação social e regulamentos, leis de defesa econômica e relacionamento do governo com setores produtivos. É responsabilidade da empresa conhecer as principais leis que a afetam, bem como entender de que forma estas afetam os concorrentes e seus consumidores.

Dornelas (2021) coloca que, apesar dos avanços recentes que o Governo Federal sinalizou, ainda faltam políticas públicas dirigidas a consolidação do empreendedorismo no país. Esse avanço se faz necessário devido à falta de emprego que afeta o país e vem diminuindo a renda per capita em todos os estados.

Os fatores políticos-legais precisam receber uma atenção especial, pois de tempos em tempos os nossos governantes são substituídos com as novas eleições e recebem poder para alterar ou modificar políticas e leis vigentes. O Escritório BAST vai monitorar as mudanças com um sistema informatizado que gera relatórios sobre as mudanças ocorridas e compara com as atuais.

O início de um novo negócio no Brasil é um pouco complicado, devido a burocracia envolvida. No site do Sebrae (2021) lista os documentos necessários para a inscrição e Registro da empresa.

## 1. Inscrição

A documentação para a inscrição é:

- a) Contrato Social ou Requerimento de Empresário Individual ou Estatuto, em três vias;
- b) Cópia autenticada do RG e CPF do titular ou dos sócios;
- c) Requerimento Padrão (Capa da Junta Comercial), em uma via;
- d) FCN (Ficha de Cadastro Nacional) modelo 1 e 2, em uma via;
- e) Pagamento de taxas através de DARF.

Os preços e prazos para abertura variam de estado para estado. Para isso, o ideal é consultar o site da Junta Comercial do estado em que a empresa estiver localizada.

## 2. Registro

Em geral a documentação pedida para o Registro é:

- a) DUC (Documento Único de Cadastro), em três vias;
- b) DCC (Documento Complementar de Cadastro), em 1 via;
- c) Comprovante de endereços dos sócios, cópia autenticada ou original;

- d) Cópia autenticada do documento que prove direito de uso do imóvel;
- e) Número do cadastro fiscal do contador;
- f) Comprovante de contribuinte do ISS, para as prestadoras de serviços;
- g) Certidão simplificada da Junta (para empresas constituídas há mais de três meses);
- h) Cópia do ato constitutivo;
- i) Cópia do CNPJ;
- j) Cópia do alvará de funcionamento;
- k) RG e CPF dos sócios.

### **6.2.3 Fatores Tecnológicos**

Os fatores tecnológicos também são aspectos do macroambiente que as empresas precisam levar em consideração ao desenvolver os planos estratégicos. As mudanças tecnológicas podem comprometer a demanda de produtos e serviços oferecidos pela empresa, comprometer seus processos e a matéria-prima que utiliza. Chiavenato (2009) comenta que, com o avanço do conhecimento e as disposições tecnológicas vão influenciar o uso de produtos e serviços. As mudanças tecnológicas podem criar novas oportunidades ou ameaçar a sobrevivência de um produto, empresa ou organização. A inovação tecnológica continua se movendo em ritmo cada vez mais acelerado.

Dentro desse contexto tecnológico o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos, já utiliza vários métodos com a inclusão de tecnologias na comunicação com seus clientes. Os recursos digitais que forem surgindo, serão incorporados aos existentes como forma de melhoria, ampliando a gama de opções na comunicação e gerenciamento dos projetos contratados.

### **6.2.4 Fatores Sociais**

Os fatores sociais, têm influência no comportamento do consumidor, pois os indivíduos podem pertencer à mesma cultura, mas os hábitos de compra serão adequados com o seu estrato bancário, sua classe e seu papel social. O círculo social

define as necessidades de pertencimento e status, que somente alcançará, por meio do consumo. O padrão de consumo é algo herdado no cerne familiar e demasiadamente modificado no ambiente escolar e profissional.

Segundo Souza, Farias e Nicoluci (2005), os indivíduos recebem influência direta de grupos de referência de diferentes formas: sendo expostos a comportamentos novos e a diferentes estilos de vida, recebendo influências relativas a autoimagem e atitudes e recebendo pressões sobre a conformidade em relação às regras sociais, fatores que acabam contribuindo para que haja preferência por determinado serviço ou produto. Os fatores sociais mais importantes que atuam sobre o processo decisório dos consumidores são os grupos que, desde a mais tenra idade, moldam a pessoa, influenciam e mudam seu comportamento.

Percebemos assim, que a convivência social que ocorre nos grupos de referência, serve como base para o desenvolvimento do comportamento do indivíduo, influenciando profundamente suas opções de compra por produtos e serviços, devido ao contato direto entre os indivíduos.

As cidades da região da serra gaúcha são formadas por imigrantes alemães e italianos e como é de conhecimento, são muito exigentes com a qualidade dos produtos e serviços que adquirem. A equipe do escritório BAST está preparada para atender esse tipo de público, pois os sócios moram na região e tem isso intrínseco desde a criação e educação.

### **6.2.5 Fatores Culturais**

A cultura é encontrada em diversos segmentos da sociedade, produzindo determinados comportamentos no momento da compra, sendo bastante diversificado, dependendo muito de cada país (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

A cultura é uma das mais importantes influências da sociedade sobre os indivíduos. Boone e Kutrtz (1998) a definem como um conjunto de valores, crenças, preferências e gostos passados de uma geração para outra. Incorporados a estes, estão envolvidos produtos e serviços na categoria de valores materiais. Os fatores culturais são um componente vital para um indivíduo que vive em sociedade.

Muitos fracassos na área de marketing das empresas, são em decorrência da falta de sensibilidade em não levar em consideração, a realidade cultural em que cada consumidor está inserido (PINHEIRO, CASTRO, SILVA, NUNES, 2006).

### 6.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Para obter sucesso, o novo empreendimento precisa identificar quais as oportunidades e ameaças que estão presentes no macroambiente. Para Churchill Júnior (2010), as oportunidades e ameaças podem ser classificadas como atividades de ambiente externo e que não estão no controle do gerente ou administrador do empreendimento. A leitura do ambiente, provavelmente identificará várias forças externas impactando sua população-alvo, as quais são consideradas oportunidades em potencial à medida que se prepare uma abordagem para influenciar os comportamentos públicos (LEE, 2020).

#### 6.3.1 Oportunidades

Ao fazer uma leitura do ambiente externo são descobertas oportunidades que o empreendedor pode aproveitar e incorporar ao seu plano de negócio, potencializando suas atividades, gerando benefícios a seu empreendimento.

A leitura feita pelo Escritório BAST mostrou várias oportunidades que vão ser apresentadas abaixo. Cada uma delas será avaliada no momento da implantação do empreendimento.

a) Economia em recuperação; a população brasileira está passando por um momento complicado, devido ao coronavírus que impôs uma mudança radical no modo de vida, isso em nível mundial. Agora em 2021 os números do PIB mostram um aumento de produção e consumo, deixando os empresários e economistas muito otimistas, esperando uma recuperação rápida do mercado.



- b) Desenvolvimento de fornecedores em outras cidades; a carteira de fornecedores atual está formada dentro da cidade de Carlos Barbosa. Ao desenvolver projetos em outras cidades, será qualificado parceiros mais próximos e que tem plena condição de atender as exigências com a mesma qualidade dos atuais.
- c) Contratos com empresas de grande porte; A região da serra gaúcha é considerada um polo metal mecânico, com indústrias bem desenvolvidas e preparadas para a inovação. O Escritório BAST vai oferecer os seus serviços para essas empresas e trabalhar forte para fechar os contratos.
- d) Empresas terceirizando serviços; no momento atual, as indústrias estão terceirizando tarefas que normalmente eram feitas dentro da empresa. Acreditamos que esse é o momento certo para começar o novo empreendimento e aproveitar essas oportunidades.
- e) Crescimento das classes A e B; segundo os dados dos Jornais; valor econômico e Valor.globo.com, em outubro de 2019 as classes A e B representavam 14,4% da população brasileira, ante outubro de 2018 que representava 13,6%. Para um novo empreendimento que pretende atender essas classes, o desafio fica um pouco menor, pois com um planejamento adequado, conquistará a demanda do mercado e terá sucesso.

### **6.3.2 Ameaças**

As ameaças são a força ambiental incontrollável pela organização, que gera obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, a partir de identificada em tempo hábil (FERNANDES, 2015). As posições competitivas ocupadas pelas empresas as expõem a ameaças e oportunidades peculiares dentro da indústria, que podem sofrer alterações ao longo do tempo. Essas alterações de posições e da influência da estrutura nos movimentos competitivos, implicitamente, pressupõem que as empresas são mutuamente dependentes e sensíveis, uma vez que evidenciam sentirem os efeitos dos movimentos umas das outras, tendendo a reagir ofensiva e defensivamente a eles (DE OLIVEIRA 2004).

A) Crise Econômica; a crise econômica em que o país se encontra, diz respeito ao vírus COVID 2019 que surgiu na china e se espalhou pelo mundo. No Brasil vários decretos federais e estaduais deixaram empresa, restaurantes, lojas, estabelecimentos etc. fechados, gerando um PIB negativo no ano de 2019.

B) O Surgimento de Concorrentes; a região da serra não tem nenhum escritório dedicado a Gerenciamento de projetos, como o que será implantado. Os sócios do empreendimento temem que em algum momento surgirão concorrentes.

C) Mudanças na Legislação; no ano de 2022 teremos as eleições presidenciais, dos deputados e senadores. Devido a situação que estamos enfrentando, a situação está sendo bastante criticada e se tivermos troca de presidente, terá mudanças em várias áreas da política econômica.

D) Falta de insumos gerando aumento excessivo dos preços; com os decretos vigentes, que obrigam empresas a cumprir protocolos de segurança contra o coronavírus, a produção ficou comprometida. Muitas empresas não conseguiram se manter em funcionamento, ocasionando menor oferta de produtos. Com a demanda em alta e poucos produtos na praça, os preços foram reajustados e causando falta de insumos.

#### 6.4 FORÇAS E FRAQUEZAS

Em decorrência de ter avaliado as oportunidades e ameaças do macroambiente, o gestor deve realizar uma avaliação do ambiente interno, o microambiente. Deve organizar informações relacionadas com as forças e fraquezas da organização e propor melhorias para alcançar o planejamento programado.

### 6.4.1 Forças

Ao fazer a análise de forças da organização, cria-se uma lista com as principais características positivas no ambiente interno. O empreendedor deve estar ciente que esses pontos precisam ser avaliados e maximizados. Deve estar ciente também, de que essa lista irá guiá-lo em muitas decisões subsequentes, como quais públicos-alvo você pode alcançar e servir melhor, para quais produtos (programas e serviços) tem recursos e suporte de desenvolvimento, preços que precisará cobrar, incentivos que será capaz de oferecer e alianças que poderá utilizar na entrega de produtos e serviços

- a) Atendimento personalizado; com o auxílio da internet e dos aplicativos e softwares que estão surgindo, será possível melhorar ainda mais a comunicação com os clientes do escritório BAST.
- b) Conhecimento do mercado; o mercado em questão é de conhecimento de um dos sócios do empreendimento que já trabalha há anos no ramo da construção civil e será de grande utilidade para firmar contratos.
- c) Empresa de pequeno porte; por ser uma empresa de pequeno porte e trabalhar com fornecedores e empresas de prestação de serviços, o estabelecimento tem vantagem sobre as construtoras.
- d) Não há concorrência na região; foi feita uma pesquisa na região da serra gaúcha e pela internet e não foram encontradas empresas com os tipos serviços que serão oferecidos pelo escritório de gerenciamento de projetos.
- e) Qualidade do serviço prestado; o Escritório BAST tem estabelecido como um compromisso prezar pela qualidade dos serviços prestados.
- f) Comunicação constante com o cliente; a comunicação com o cliente é um dos pontos fortes que foram colocados, pois teremos um colaborador específico para

passar as informações aos clientes o mais rápido possível sobre as questões relacionadas ao andamento do projeto.

g) Customização do projeto; para os projetos que o escritório for contratado, as configurações, melhorias, sugestões etc. vão ter um direcionamento para que o cliente tenha algo único, customizado.

#### **6.4.2 Fraquezas**

Por outro lado, uma lista semelhante vai avaliar os fatores que não são positivos, e que o empreendedor pode precisar de alguma ação interna para solucionar o problema, ou até de estratégias, para minimizá-los. Essa lista é construída revisando cada um dos fatores internos, observando os que se destacam como possíveis preocupações no desenvolvimento e implementação de um plano bem-sucedido. As preocupações do empreendedor precisam estar voltadas para as fraquezas e deve disponibilizar os recursos e priorizar a resolução dos problemas (LEE, NANCY R. 2020).

A. Falta de capital inicial; a maioria das organizações em início de atividades tem como dificuldades de ordem financeira a falta de capital inicial. Com o Escritório BAST não é diferente. Os equipamentos necessários terão que ser adquiridos no momento do início das atividades, utilizando financiamentos oferecidos para as micro e pequenas empresas.

B. Elevado custo com mão de obra especializada; para atender bem, precisa-se contratar bem! A mão de obra qualificada está cada vez mais rara no mercado de trabalho e para manter o nível de qualidade desejado, os projetos terão um custo maior.

C. Empresa com pouca reputação; o mercado que o Escritório BAST vai ingressar, não tem conhecimento de que existe uma organização que atua

diretamente no gerenciamento de projetos. Além do tema ser pouco conhecido ainda tem a empresa que não tem uma reputação com os possíveis clientes.

## 6.5 ANÁLISE SWOT

A matriz *SWOT* é uma sigla que vem do idioma inglês, sua tradução para o português é: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sabe-se que a técnica foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, com o objetivo de aperfeiçoar o planejamento estratégico das organizações (FEIL; HEINRICHS, 2012).

Segundo Ribeiro (2015) a análise da matriz *SWOT* é uma importante ferramenta de gestão, é usada como suporte para os gestores principalmente para o desenvolvimento do planejamento estratégico, mas pode ser aplicada para qualquer análise de cenários dada sua simplicidade e sua importância, pois analisa os pontos fortes e fracos do ambiente interno, as oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização.

Para Boone & Kurtz (1998) a análise de *SWOT* é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, pois auxilia os administradores a desvendar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização além e a desvendar as ameaças e oportunidades externas, possibilitando assim ao gestor da organização, potencializar seus pontos fortes, eliminar seus pontos fracos e desfrutar da melhor maneira suas oportunidades, evitando suas ameaças.

Segundo Martins (2006), uma das práticas mais comuns nas organizações é a aplicação da matriz *SWOT*. O objetivo é mostrar ao responsável da empresa uma visão melhor dos negócios, afinal de contas, o cenário interno e externo onde a empresa está inserida muda constantemente.

A análise de matriz *SWOT* é vital para uma organização, pois é através dela que a empresa obtém uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional (SALMONT et.al 2011).

Estão sendo apresentados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças para o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos que terá a sua sede no

município Carlos Barbosa. Analisando os dados na matriz SWOT, obteve-se nos resultados apresentados na tabela 2 abaixo.

Tabela 2: Matriz SWOT

		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO												
		AMEAÇAS				OPORTUNIDADES								
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO		FATORES CRÍTICOS		Crise econômica devido a pandemia	Surgimento de Concorrentes na região	Mudanças de legislação	Falta de insumos gerando aumento excessivo de	Economia em recuperação	Desenvolvimento de fornecedores em outras	Contratos com empresas de grande porte	Empresas terceirizando serviços	Crescimento das classes A e B		
		PONTOS FRACOS	Falta de capital inicial											
			Elevado custo de mão de obra especializada											
			Empresa com pouca reputação											
			Custo total dos projetos											
		PONTOS FORTES	Atendimento personalizado											
			Conhecimento do mercado											
			Empresa de pequeno porte											
			Não tem concorrentes na região											
			Qualidade no serviço prestado											
Customização do projeto														
Comunicação constante com o cliente														

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Tabela 3: Relação de Cores

LEGENDA	
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Fazendo a análise dos cruzamentos da matriz *SWOT* podemos verificar que existem quatro pontos críticos que sugerem uma atenção especial, por parte do empreendedor. Para que os pontos críticos não representem um problema a médio e longo prazo, o empreendedor deve elaborar uma estratégia para amenizar os impactos.

O primeiro cruzamento crítico é com o elevado custo de mão de obra especializada e a crise econômica devido a pandemia. A estratégia que deverá ser tomada é investir em parcerias dentro das cidades onde está sendo executado o projeto. A valorização de parceiros locais fará com que a mão de obra fique com o valor dentro do esperado.

Outro ponto crítico de cruzamento é a empresa com pouca reputação diante da crise por causa da pandemia. A estratégia ser desenvolvida é o investimento em chamadas nos aplicativos de rede social, *Facebook e Instagram*, mensagens para amigos e colegas com o *watts* direcionando a possíveis clientes. Essa ação deixará a empresa na vitrine e os clientes que têm projetos para executar entrarão em contato.

O ponto crítico de número três envolve o custo total dos projetos em relação a crise econômica devido a pandemia. A estratégia a ser desenvolvida é a demonstração do projeto customizado para a visualização dos clientes. A ação, fará com que os clientes, se sintam lisonjados de ver o seu projeto customizado e saber que o trabalho será bem executado pelo Escritório BAST.

O quarto e último ponto crítico a fazer o cruzamento é o custo total dos projetos com a falta de insumos gerando aumento excessivo dos preços. A estratégia a ser desenvolvida é estabelecer parceria com grandes atacadistas de matérias primas, acertando os preços antecipadamente, para ter os produtos necessários a realização do projeto.

## 7. PLANO MERCADOLÓGICO

Para estabelecer um plano mercadológico arrojado e competitivo, precisa-se recorrer aos 4 Ps do *Mix de Marketing*. Eles são considerados, pilares que dão a estrutura as estratégias de *Marketing*, a fim de garantir o crescimento excepcional das empresas. Com o desenvolvimento do *Marketing*, foram criados modelos com mais “Ps”, porém os 4 Ps formam o método essencial. A definição de cada um dos 4 Ps é: produto, preço, praça e promoção e é por meio do uso desses pilares que a empresa vai divulgar, vender e fortalecer a sua marca.

O *Mix de marketing* é também denominado de Composto Mercadológico, considerado uma “composição de instrumentos de comunicação como a propaganda, venda pessoal, promoções de vendas, relações-públicas e *marketing* direto, que a empresa utiliza para o propósito de atingir seus objetivos de *marketing*” (KOTLER e KELLER, 2012).

Para poder definir corretamente os 4 Ps Lee E Kotler (2020) colocam da seguinte forma:

- a) **Produto:** O produto consiste em benefícios que o público valoriza e acredita que experimentará como resultado da atuação e que você destacará. Sua lista de benefícios desejados e motivações potenciais e a declaração de posicionamento são um ótimo recurso para desenvolver esse componente da plataforma do produto.
- b) **Preço:** qualquer custo monetário relacionado ao programa que o público-alvo pagará e se oferecido, quaisquer incentivos monetários, como cupons de desconto ou compensações que você disponibilizará.
- c) **Praça:** Criação de oportunidades convenientes para que o público se engaje com os comportamentos específicos e/ou acessem bens e serviços, incluindo o desenvolvimento de parcerias para criação de canais de distribuição e o reforço dos comportamentos desejados. A praça também se refere ao sistema de entrega ou canal de distribuição, e você incluirá aqui quaisquer estratégias relacionadas à gestão desses canais. Os canais de distribuição são distintos



dos canais de comunicação, por meio dos quais são enviadas mensagens promocionais (por exemplo, *outdoors*, profissionais de divulgação e *sites*).

- d) **Promoção:** comunicações persuasivas destacando benefícios, características, preço justo e facilidade de acesso. Decisões sobre mensagens, mensageiros, estratégias criativas e canais de comunicação. Consideração da incorporação de estímulos de sustentabilidade.

## 7.1 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Segmentação de mercado abrange um conjunto de técnicas que possibilita a estruturação de pequenos grupos homogêneos, atraídos de um mercado heterogêneo, a partir de critérios específicos. Kotler (2000) define a segmentação de mercado como sendo um esforço para aumentar a eficácia do *marketing* da empresa. Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.

Segmentar um mercado representa definir um grupo de clientes, com necessidades homogêneas, para o qual a organização poderá formar uma oferta mercadológica. O procedimento de segmentação necessita que sejam identificados os fatores que influenciam as decisões de compra dos consumidores. Os requisitos para uma boa segmentação de mercado são: ser identificável, mensurável, acessível, rentável e estável, FERREIRA (2000). Para que o planejamento das ações seja eficiente na escolha do público que trará mais retorno, a empresa necessita de boas ações de *marketing*, que segundo Kotler e Armstrong (2008) pode ser dividida em segmentação geográfica, segmentação demográfica, segmentação psicográfica e segmentação comportamental.

O novo empreendimento terá como endereço a cidade de Carlos Barbosa, na serra gaúcha e vai atender as cidades vizinhas. Desta forma, o empreendimento precisa definir qual estratégia de segmentação que o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos adotará. Apresentam-se abaixo as opções de segmentação com suas características:

- a) **SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA;** Requer uma divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, cidades ou bairros. A segmentação divide um mercado global em grupos homogêneos. Na segmentação geográfica, as diferenças regionais são consideradas. As regiões geográficas podem ser usadas para segmentar mercados para esforços de *marketing* especializados. Geralmente a segmentação geográfica é usada em conjunto com outros descritores de segmentação.
- b) **SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA;** Consiste em divisão do mercado em diferentes grupos, com base em variáveis demográficas. São as bases mais populares para segmentação dos grupos de consumo, pois as necessidades e desejos variam conforme as mudanças demográficas. Estas são as mais fáceis de serem avaliadas. A maioria das empresas segmenta o mercado combinando duas ou mais variáveis demográficas, como por exemplo, gênero e idade.
- c) **SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA;** Segmenta o mercado pelos perfis do estilo de vida dos diferentes consumidores. Segmenta os grupos na classe social, na personalidade, nas atitudes e na percepção. A segmentação psicográfica produz uma descrição muito mais rica de um mercado-alvo potencial do que seria possível de outro modo. Essas bases de segmentação permitem que o profissional de *marketing* entenda verdadeiramente o funcionamento interno de consumidores potenciais antes de desenvolver um composto de *marketing* dirigido para eles.
- d) **SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL;** é o melhor ponto de partida para segmentar o mercado. São segmentos tomando como ponto de partida seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um determinado produto ou serviço. Estão entre estas variáveis: Influência na compra, hábitos de compra, intenção de compra.

Ao fazer a avaliação da tipologia de segmentação foi definido que a segmentação com as características mais apropriadas para o negócio proposto é a segmentação psicográfica. Porém, devido as dificuldades iniciais de se apresentar uma pesquisa de *marketing* com estes fundamentos, inicialmente será utilizada a segmentação geográfica e dentro dela a segmentação psicográfica.

A segmentação geográfica busca uma divisão de mercado em diferentes partes geográficas como países, estados, regiões, cidades ou bairros, dividindo um mercado global em grupos homogêneos. O empreendimento em questão, vai atuar

em mercados geográficos que correspondem em regiões, cidades ou bairros. A sede do novo empreendimento estará localizada na cidade de Carlos Barbosa e atuará nas cidades vizinhas como: Garibaldi, Bento Gonçalves, Farroupilha, Caxias do Sul e prospectará clientes na região da grande Porto Alegre. As regiões geográficas podem ser usadas para segmentar mercados em esforços com o *marketing* especializado, sendo que, geralmente a segmentação geográfica é usada em conjunto com outros descritores de segmentação.

A segmentação psicográfica possui características que diferenciam os consumidores em classes sociais, pela sua personalidade, nas atitudes e na percepção. O empreendimento em questão propôs na pesquisa de *marketing* que atenderá o público de classe A, B e C que buscam realizar projetos a curto prazo e não dispõem de tempo para gerenciá-los.

## 7.2 ANÁLISE DE MERCADO

Conforme salientado no capítulo 7.1, a cidade de instalação do novo empreendimento será a cidade de Carlos Barbosa e atuará em toda a serra Gaúcha. Os municípios que formam a região em questão, possuem importantes características que vão auxiliar a abertura desse novo empreendimento, que será voltado ao setor de prestação de serviços auxiliará os clientes com seus projetos. Características essas, descritas abaixo:

a) Os municípios da serra gaúcha são considerados um polo metalmeccânico e com um bom desempenho no setor moveleiro e vitivinícola. Muitos dos empresários de sucesso envolvidos nesses setores, moram na serra e tem projetos de crescimento a serem realizados.

b) A renda per capita e o PIB das cidades da serra gaúcha demonstram que a grande maioria dos moradores, têm um bom poder aquisitivo, indicando que podem ser nossos clientes. Segundo o site do estado do RS, a cidade de Caxias do Sul, na Serra Gaúcha, teve em 2019 o segundo maior PIB do estado, com R\$ 21,7 bilhões, demonstrando a força que tem os municípios serranos.

c) É possível afirmar que a atividade turística na Serra Gaúcha já virou tradição, principalmente nos municípios com maior infraestrutura e cada vez mais, pequenos municípios estão interessados em atrair turistas. Vários dos municípios em questão, possuem um planejamento de crescimento no setor turístico, indicando assim que, muitos empreendimentos vão surgir para atender a demanda desse público e o escritório BAST estará preparado para gerenciar os projetos advindos desse setor.

Avaliando as características, verificamos que a região da serra gaúcha apresenta um bom potencial de clientes. Ou seja, é visível e inquestionável o potencial de desenvolvimento da região da Serra Gaúcha e que vai ser ampliado ainda mais com a qualificação de profissionais da própria região e com parcerias público/privadas na área do turismo e vitivinícola. Tendo como base essas informações, o Escritório BAST vê com bons olhos as características e vai oferecer os seus serviços nas cidades que fazem parte dessa região próspera, buscando atender a demanda existente.

### **7.2.1 Previsão de Vendas**

O novo empreendimento precisa estabelecer a previsão de vendas, porém, não é uma tarefa fácil, pois, podem surgir dificuldades que não foram programadas, trazendo um resultado inesperado. Além de existir os imprevistos da demanda do ambiente externo, podem surgir mudanças nos aspectos políticos, econômicos, tecnológicos e sociais do país. Outras dificuldades podem surgir, com os ajustes internos, a serem realizados no próprio empreendimento em decorrência de sua evolução e amadurecimento.

A previsão de vendas busca o alinhamento das necessidades do mercado à capacidade de resposta da empresa. Todavia, isto representa um problema devido à falta de informações e forte influência das variáveis exógenas à organização (MELO; ALCÂNTARA, 2011).

O detalhamento maior da previsão de vendas será apresentado na planilha de custos, pois nesse item ainda não tenho todas as informações necessárias para apresentar isso.

O Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos tem uma proposta de oferecer serviços relacionados totalmente aos projetos, Como:

- a) Elaboração de projetos; cada projeto específico terá seu valor definido no momento da apresentação da empresa.
- b) Acompanhamento do Projeto; a contratação de serviço do acompanhamento do projeto vai ter o valor estipulado por hora e se necessário com o valor de deslocamento.
- c) Consultoria em Projetos; a contratação do serviço de consultoria em projetos terá o valor definido por hora, deslocamento e hospedagem;
- d) Assessoria em Projetos: a contratação do serviço de assessoria em projetos terá o valor definido pelos dias necessários, deslocamento e hospedagem.

O Escritório BAST vai oferecer essa gama de serviços aos clientes e se contratado, vai se responsabilizar desde o início até a entrega do projeto.

### 7.3 PRODUTO

O produto que será oferecido pelo empreendimento consiste em um serviço, sendo este um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Kotler (1998) define serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico. Ainda, o conceito de serviços está relacionado à sua intangibilidade, por este motivo, não há transferência de propriedade ou mudanças físicas de um bem, uma vez que o serviço proporciona benefícios e satisfações de desejos quando é colocado no mercado e assim provê a satisfação ao consumidor.

#### 7.3.1 Marca e Logotipo

A marca é a identidade da empresa, a forma como a organização será reconhecida pelo mercado, é a representação gráfica do logo e da identidade visual. Abrange o símbolo, o logotipo, as cores e as emoções, é o elemento principal da

identidade visual da empresa. É através da marca que a organização será reconhecida em qualquer lugar, independente do conceito gráfico em que está inserida. Em uma visão mais ampla, a marca pode ser considerada como a conexão entre a organização, sua missão, valores, visão e consumidores.

Para Sampaio (2002), a marca é a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições ou, mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam.

Ou ainda, segundo Petrelli (2008), que ela exerce, nos dias atuais, novas e complexas relações físicas e emocionais que estabelecem uma nova cultura institucional, social e comportamental.

Este aspecto é reforçado por Gobé (2002), quando afirma que as marcas buscam criar contato emocional com os consumidores e acrescenta que hoje, produtos e serviços, por si só, não atraem e nem mantêm seus clientes.

O logotipo é a representação gráfica do nome fantasia de uma empresa em que só são utilizados o símbolo e a tipografia (letras). É um produto gráfico resultante do *design* e também pode ser definido como a imagem da marca. A Figura 5 a seguir mostra como vai ser o logotipo do Escritório BAST.

Figura 4: Logotipo da Empresa BAST



Fonte: Elaborado pelo autor 2021

## 7.4 PREÇO

A decisão de qual será o preço de um produto ou serviço é algo essencial e este deve estar alinhado com a estratégia de posicionamento da empresa no mercado. A definição de preço precisa estar dimensionada de tal forma que cubra os custos de produção e otimizada para que gere o lucro necessário a sobrevivência da organização.

A estratégia de precificação é fundamental para analisar o desempenho de uma empresa, pois estabelecer um preço que garanta rentabilidade a longo prazo assegura a manutenção de suas operações, influenciando indiretamente, também, no desenvolvimento da economia local (NASCIMENTO; LOPES, 2010).

Segundo Kotler (1998), preço é o volume de dinheiro exigido como pagamento por um produto ou serviço. Colocando de outra forma, o preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usufruírem de um produto ou serviço. O mesmo autor ainda afirma que o preço é um dos elementos mais flexíveis do composto de *marketing* e que o estabelecimento dos preços deve levar em conta a demanda de mercado, os custos internos da organização e os preços dos concorrentes. Kotler (1998) ainda define que a política de preços pode ocorrer através de:

- a) **Preço de Markup:** É uma metodologia simples, pois é o acréscimo da margem padrão, para compor o preço de venda. Metodologia muito popular e utilizada quando os representantes conhecem mais os custos que a demanda
- b) **Preço de Retorno-alvo:** As empresas estabelecem o preço que garante a sua taxa alvo de retorno sobre o investimento (ROI). Desconsidera a elasticidade dos preços e preços dos concorrentes.
- c) **Preço de Valor Percebido:** É quando a empresa opta por compreender a percepção de valor que os clientes têm em relação ao produto/serviço para então determinar seu preço.
- d) **Preço de Valor:** A empresa opta por fixar um valor mais baixo que os concorrentes, porém sem perder a qualidade do produto ou serviço.

e) **Preço de Mercado:** A empresa define um valor se baseando nos valores do concorrente.

No empreendimento proposto neste trabalho, a principal fonte de receita será o Gerenciamento de projetos, desde a elaboração, com desenho, planta, vídeos, pesquisa de valores de insumos que serão utilizados etc. Com o objetivo de estabelecer um preço adequado com a proposta de valor alinhada com o que o mercado pratica, buscou-se dados de empresas que prestam serviços relacionados a “projetos”. No Quadro 20 a seguir encontram-se os valores da pesquisa com 3 empresas da região da serra, correspondendo a um projeto com 50 horas de trabalho.

Quadro 4: Preços P/hora de serviços de Engenharia na Serra Gaúcha

Empresa	Horas de Trabalho	Valor do projeto	Custo médio P/Hora
Inova Empreendimentos	50	R\$ 3.500,00	R\$ 70,00
Digital Projetos	50	R\$ 4.200,00	R\$ 85,00
Sartori Engenharia	50	R\$ 6.000,00	R\$ 120,00

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Na avaliação dos valores encontrados, o Escritório BAST vai praticar um preço médio aos dos concorrentes, em torno de R\$ 82,00 /hora, utilizando a política de preços que segundo Kotler (1998) se denomina “Preço de Mercado”.

#### 7.4.1 Formas de Pagamento

Os meios disponibilizados pelo empreendimento como formas de pagamento devem estar alinhados aos que são de preferência do cliente. Nos moldes atuais e com as mudanças de perfil do consumidor, se faz necessário, uma moderna gama de opções de pagamento. Com a transformação digital, surgiram novas formas de pagar uma compra e, com certeza, outras surgirão. Apresento as formas de pagamento disponíveis e que o Escritório BAST vai aceitar:



- a) Cartão de Débito;
- b) Cartão de Crédito;
- c) PIXs;
- d) Boletim Bancário;
- e) Transferência Bancária

Por se tratar de um escritório de Gerenciamento de Projetos, o empreendimento vai acertar com o cliente a forma de pagamento que mais se adequa a ele. Após decidido será lavrado um contrato com as condições e a forma de pagamento escolhida.

## 7.5 PROMOÇÃO

A organização deve passar uma mensagem clara, objetiva e com poder de convencimento ao mercado, mostrando seu posicionamento como forma de atrair clientes. A elaboração da proposta de valor, deve estar alinhada, com a necessidade do cliente e com a demanda do mercado. Neste item será abordado o mix promoção, que será utilizado, com o intuito de promover a disseminação do novo empreendimento.

Neste contexto, pode se dizer que promoção é um conjunto de atividades informativas, que tem o objetivo de promover o empreendimento que produz e/ou comercializa produtos e serviços. Esta tarefa é realizada por órgãos de comunicação e agências de publicidade que buscam esclarecer ao público o que o novo empreendimento tem a oferecer e os mesmos atuam de forma a alcançar um bom número de possíveis clientes (PALÁCIO et al., 2008).

### 7.5.1 Publicidade

A publicidade é um modelo de comunicação, utilizada estrategicamente para promover produtos, serviços e marcas por meio de mídias físicas e digitais. É uma poderosa ferramenta que faz parte do mix promoção e pode ser utilizada por empresas

sem fim lucrativo, com uma determinada mensagem que faz relação aos produtos ou serviços. Com chamativos impactantes e geniais anúncios, ela é capaz de aumentar as vendas, consolidar marcas e impor tendências. Num sentido ainda mais específico, a publicidade é uma forma de comunicação impessoal de longo alcance porque utiliza meios massivos de comunicação, como pode ser a televisão, o rádio, a imprensa, a internet, entre outros.

### **7.5.2 Propaganda**

A propaganda é todo e qualquer slogan que guardamos na memória, um spot de rádio, uma imagem de campanha publicitária na TV, a inclusão de uma marca famosa em uma cena de um filme. E está inserida em nosso dia a dia, na nossa casa, na rua, *shoppings*, na revista, jornal, no celular e em todas as formas de comunicação digital.

Para Kotler & Keller (2012), a propaganda pode ser uma forma rentável de divulgação de mensagens, com a intenção de desenvolver uma preferência por uma marca, para instruir pessoas e influenciar o público consumidor. A propaganda tem como função criar e fazer manutenção da imagem da marca de um produto e da imagem corporativa da empresa que a detém, e ainda, informar os atributos, benefícios e a razão de consumo dessa marca de produto, PINHEIRO & GULLO (2011).

Ainda de acordo com Pinheiro & Gullo (2011), para que sua função seja exercida de forma eficiente e eficaz, a propaganda baseia-se em uma série de atributos básicos, que consideram a ideia central, o público-alvo, a sinceridade desta propaganda, ou seja, deve anunciar o produto ou serviço pelo que ele realmente é, deve ser simples, clara e completa, de fácil compreensão para o público-alvo e utilizar instrumentos de mídias e veículos adequados ao propósito a ser atingido.

A principal tarefa da propaganda é revelar para os consumidores em potencial os produtos ou serviços ofertados, a fim de persuadi-los ou lembrá-los para uma provável efetivação de compra futura. A propaganda também pode expor pontos importantes da empresa para que os consumidores consigam fazer comparações e escolher determinadas organizações em relação às outras.

Para o novo empreendimento, a propaganda deverá ter a missão de informar ao mercado, quais são os tipos de propostas do novo negócio. Deverá explicar também, que o Escritório BAST, trabalhará com empenho e dedicação nas atividades contratadas. A propaganda deve estar alinhada com o posicionamento da empresa perante o mercado, deixando bem claro ao cliente a proposta de valor oferecida.

Para demonstrar o propósito do tema Propaganda, a Figura 52 a seguir vai ilustrar um *folder* que será entregue nas caixas de correio das cidades vizinhas, Garibaldi e Bento Gonçalves, sendo que o mesmo será entregue nos eventos que o Escritório BAST participará.

Figura 5: *Folder* de Apresentação do Escritório BAST

Realize seus projetos com qualidade a segurança com quem entende de Gerenciamento de Projetos.

# BAST – Gerenciamento de Projetos

[www.bastgerenciamento.com.br](http://www.bastgerenciamento.com.br)  
[bastgerenciamento@gmail.com](mailto:bastgerenciamento@gmail.com)

Trabalhamos com gerenciamento na área de:

- Construção Civil;
- Paisagismo;
- Assessoria em Projetos;
- Melhorias de Processo;
- Implantação de Planejamento Estratégico;
- Mudanças de *Lay out*;
- Implantação de Gerenciamento de projetos;



Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Kotler e Armstrong (2008), comentam que as empresas precisam aproveitar as relações-públicas para criar bons relacionamentos com os consumidores, comunidade e mídias, com o objetivo de promover os seus produtos e serviços. O Escritório BAST, vai utilizar o conceito, para desenvolver boas relações com os diversos públicos que o empreendimento irá se relacionar, utilizando-o como uma importante ferramenta para a construção de uma marca sólida, com relações de confiança e transparência com os projetos. Para que isso ocorra de forma natural e positiva, os sócios se comprometem a participar de eventos da Serra Gaúcha, com o objetivo de fortalecer a marca, tais como:

- a) Festiqueijo – Festa que se realiza todos os anos na cidade de Carlos Barbosa e recebe um público bem diverso e numeroso.
- b) Expobento – Feira multissetorial que ocorre a cada dois anos em Bento Gonçalves e recebe público de todo o país, com uma variada gama de produtos e serviços oferecidos.
- c) Festur – Festa do Município de Salvador do Sul que ocorre a cada dois anos.
- d) Festa da Uva – Evento que acontece em Caxias do Sul a cada dois anos e recebe público de todo o País.

O objetivo das ações previstas em propaganda, é criar uma imagem de empresa moderna e inserida na comunidade e região. Com forte presença nos eventos mencionados, o empreendimento mostrará que a proposta de valor apresentada, vem ao encontro do que o cliente deseja, ter profissionais de confiança trabalhando em seus projetos.

Após determinado que o método de propaganda utilizada será a de transmitir ao público os benefícios em contratar o Escritório BAST para Gerenciamento dos Projetos, se faz necessário a elaboração de um orçamento de propaganda. Como o empreendimento é novo no mercado e tem uma proposta diferente, serão necessários investimentos maiores no primeiro ano, de forma a dar visibilidade ao mesmo e atrair clientes o mais breve possível, dando utilidade a infraestrutura, suprimindo assim, a questão da perecibilidade, que é uma das características do serviço.

Para permitir a tomada de decisão sobre o valor do orçamento necessário para o novo empreendimento, realizou-se uma pesquisa de preços médios junto aos meios que poderão ser utilizados como ferramenta. Apresenta-se no Quadro 70 as opções e os custos para investimentos em propaganda.

Quadro 5: Orçamento de Propaganda

CANAL	QUANTIDADE	CUSTO	FREQUÊNCIA
Folder	500	R\$ 160,00	Mensal
Jornal ZH (15 x 10 cm)	1 vez por mês	R\$ 200,00	Mensal
Jornal Contexto (5 x 4 cm)	1 vez por semana	R\$ 100,00	Mensal
Rádio Local	1 chamada por dia	R\$ 200,00	Mensal
Rádio Regional	1 chamada por dia	R\$ 300,00	Mensal

Fonte: Elaborado pelo próprio autor 2021

Embasado no objetivo da propaganda e nos custos esperados para cada canal utilizado, se faz necessário determinar as estratégias que serão aplicadas no correto emprego da propaganda do novo empreendimento. O processo de definição passa pela elaboração da mensagem e pelas escolhas das mídias que serão utilizadas. Determina-se para o Escritório BAST as seguintes opções:

a) Mensagem:

O empreendimento procurará transmitir em suas propagandas a mensagem de que, com os seus serviços, o consumidor conseguirá realizar seus projetos, com qualidade, segurança e transparência, sem que os mesmos tomem o seu tempo disponível.

b) Mídias:

O empreendimento utilizará as seguintes mídias digitais para a transmissão da sua mensagem:

## 1-Mídias Sociais:

Serão criadas contas nas principais redes sociais à disposição e através delas se buscará a comunicação pertinente a cada público, como demonstrado abaixo:

- c) *Facebook*: esta conta será voltada a postagens semanais com teor informativo sobre o Escritório BAST, a agenda do estabelecimento e a divulgação de projetos em andamento. Para utilização desta mídia não há investimento.
- d) *Instagram*: Esta conta será voltada a postagens semanais com enfoque informativo sobre projetos e seus desafios. Para utilização desta mídia não há investimento.
- e) *Watts*: No aplicativo serão disparadas mensagens semanais a clientes, amigos e conhecidos, informando o funcionamento do Escritório BAST.

## 2 – Mídias Tradicionais:

O empreendimento buscará transmitir uma mensagem de forma a criar a necessidade e a demanda do serviço oferecido pelo Escritório BAST.

- (a) *Jornal regional (Zero Hora)*: O empreendimento vai contratar um espaço mensal para a divulgação e visualização de projetos em andamento. A publicação terá um custo de R\$ 200,00 para uma publicação com espaço de 15 cm x 10 cm.
- (b) *Jornal Local (Contexto)*: O empreendimento vai publicar semanalmente um chamativo para que o público venha conhecer o Escritório BAST e traga o seu projeto para a análise dos especialistas. A publicação terá um custo de R\$ 100,00 mensais para uma publicação de 5 cm x 4 cm.
- (c) *Rádio Local*: O empreendimento vai utilizar esse meio de comunicação de forma regular, fazendo chamadas em programas com boa audiência e tradição, apresentando as qualidades dos serviços oferecidos pelo Escritório BAST. O custo mensal desse serviço é de R\$ 100,00.

(d) Radio de Alcance Regional: O empreendimento vai utilizar uma mensagem criativa de como é um projeto gerenciado pelo cliente e um projeto gerenciado pelo Escritório BAST. O custo para fazer essa chamada uma vez por dia é de R\$ 200,00.

(e) Folder: O empreendimento vai promover o seu negócio através da distribuição de folders em eventos, feiras, restaurantes e bares. Também contratará pessoas para distribuir nas caixas do correio de cidades vizinhas. O custo da impressão de 500 folders é de R\$ 160,00 e a distribuição é de R\$ 200,00.

### **7.5.3 Venda Pessoal**

Kotler e Armstrong (2008) definem a venda pessoal como os relacionamentos interpessoais existentes e potenciais para realizar vendas e manter as comunicações com o cliente. A atividade de venda pessoal é realizada por agentes conhecidos como: vendedores, representantes, consultores, ou seja, profissionais que tem o objetivo de captar novos clientes através da venda de serviços ou produtos. Analisando as características do novo empreendimento, não será necessário a concepção de uma força de vendas. As mesmas serão realizadas conforme item 7.2.1.

### **7.5.4 Marketing Direto**

Para Kotler e Armstrong (2008), o marketing direto representa as comunicações diretas a consumidores individuais cuidadosamente escolhidos como alvo, com o objetivo de obter uma resposta instantânea e cultivar relacionamentos duradouros com eles. Os sócios do novo empreendimento, entendem que esse tipo de ferramenta é muito importante na construção de relações de confiança entre as partes, pois tem cunho pessoal e personalizado. Para não perder a oportunidade de se aproximar dos clientes, o empreendimento a utilizará essa ferramenta da seguinte forma:

a) Mala Direta: Serão utilizadas contas de *e-mail* para enviar o material promocional a *prospects*, informando os benefícios que o cliente terá ao contratar o



Escritório BAST. Esse material também contará com um convite de conhecer o escritório e as técnicas usadas pelo mesmo.

b) *Telemarketing*: O empreendimento fará ligações a clientes e possíveis clientes em datas comemorativas, como: aniversário, natal, ano novo etc., entre outras.

Para que essas ações atinjam o seu objetivo, o empreendimento contará com um banco de dados, com informações dos clientes, colhidas nos eventos que participou e do cadastro pessoal realizado no Escritório

### 7.5.5 Material de Apoio

O material de apoio que o empreendimento utilizará, estará alinhado com o posicionamento de mercado e fortalecerá a sua imagem, que será transmitida a seus clientes. Dentro desse conceito, o material produzido será padronizado e harmonizado entre as diversas ferramentas, que agindo em conjunto, permitirá a construção da marca.

a) Cartão de Visitas.

O cartão de visitas será confeccionado com o logotipo da empresa, com os logotipos da formação de seus sócios, com nome e telefone

Apresenta-se na Figura 6 o modelo de cartão de visitas da empresa.

Figura 6: Cartão de Visitas



Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Quadro 6: Orçamento de Cartão de Visitas

<b>EMPRESA</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PREÇO</b>
Expanssiva	Papel Couché 250 g, cantos arredondados, verniz localizado, tamanho 9 x 5 cm.	1.000	R\$ 256,00
360Imprimir	Papel Couché 250 g, cantos arredondados, verniz localizado, tamanho 9 x 5 cm.	1.000	R\$ 126,98
Gráfica cores	Papel Couché 250 g, cantos arredondados, verniz localizado, tamanho 9 x 5 cm.	1.000	R\$ 100,99

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

## 7.6 PRAÇA

Praça, é o meio no qual o cliente chega até a empresa ou marca. Pode ser dito como a localidade, seja ela física, seja online. É o local onde e como o cliente encontra os produtos oferecidos, e quais os canais e meios de distribuição. A praça é o local que proporciona o contato direto com o cliente, pelo ponto de venda, estoque e logística, BOHRER (2018)

No item em questão serão tratados os canais de comunicação e distribuição do novo empreendimento, o Escritório BAST, procurando demonstrar, de que forma os clientes terão conhecimento dos serviços que eles poderão contratar, utilizar e avaliar.

### 7.6.1 Canais

As informações dos serviços oferecidos pelo empreendimento chegarão aos clientes através de duas fases:

- a. A primeira fase consiste na comunicação através das mídias tradicionais e digitais que irão reconhecer de forma genérica o serviço oferecido;

b. A segunda fase corresponde na visita ao estabelecimento, sendo que nesta se fará o cadastro do visitante, possível cliente e a apresentação dos serviços, com vídeos e imagens de projetos pré-elaborados.

### **7.6.2 Canais de Venda**

A venda efetiva do serviço oferecido pelo BAST ocorrerá em duas etapas:

- a) O Cliente, ou possível cliente, entra em contato com estabelecimento via *Whats App*, Telefone, *Messenger* do *Facebook* ou *Instagram* e agenda com o empreendimento o horário para visita, com o objetivo de conhecer os serviços oferecidos.
- b) O cliente oficializa um contrato junto ao empreendimento, com o compromisso de ambas as partes, de que o projeto escolhido será realizado.

### **7.6.3 Canais de Distribuição**

Os serviços possuem características diferentes dos produtos. Uma delas é inseparabilidade, ela define que o serviço é realizado e executado ao mesmo tempo, pois não há como gerar estoques, isso impacta diretamente em seu processo de concessão. As empresas que atuam nesse setor trabalham diferente que as de produtos, já que na grande maioria das vezes não envolve o deslocamento de itens entre uma cadeia de entregas.

No caso do Escritório BAST a distribuição acontecerá no local escolhido pelo cliente para idealizar o projeto contratado, sob o controle total do novo empreendimento, garantindo assim, os padrões de qualidade do serviço. Desta forma, atuando com um canal direto, onde o estabelecimento faz a própria entrega. Com os processos de “projetos” se desenvolvendo na área da tecnologia, poderá ser ofertado um canal de distribuição domiciliar, onde o estabelecimento visita o cliente em sua residência e apresenta os serviços que compõem o Escritório

## 7.7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O estudo de viabilidade do novo empreendimento é caracterizado pela intangibilidade, esta característica do serviço dificulta sua compreensão pelo cliente, da mesma forma que dificulta sua precificação e comparação com os concorrentes, demonstrando um elevado grau de dificuldade de gestão.

Outro ponto a ser observado é que a avaliação do serviço por parte do cliente passa pela subjetividade, ou seja, a avaliação varia de acordo com o julgamento de cada indivíduo, pois há uma dificuldade de mostrar ao público as qualidades do serviço, tendo um impacto na gestão do *Marketing* para a prospecção de novos clientes.

Para clarear essa visão turva que o público tem diante dos serviços oferecidos, o Escritório BAST elaborou o Quadro 7 a seguir, que servirá de avaliação por etapas do projeto. Ao finalizar a etapa contratada, o cliente preenche o formulário com um "X" em qual das tarefas está o projeto e faz a avaliação do serviço, deixando também, um *feedback* das tarefas realizadas.

Quadro 7: Formulário de Avaliação

<b>BAST</b>		<b>Formulário de <i>feedback</i></b>	
<b>Tarefas em Andamento</b>			
Convencimento	( )	Segunda parte	( )
Elaboração do PJ	( )	Terceira parte	( )
Aprovação do PJ	( )	Quarta Parte	( )
Início dos trabalhos	( )	Quinta parte	( )
Primeira parte	( )	PJ Concluído	( )
<b>1 – Como você se sente em relação a tarefa realizada?</b>			
( ) 5 Muito Satisfeito / ( ) 4 Satisfeito / ( ) 3 Pouco Satisfeito ( ) 2 Insatisfeito ( ) 1 Decepcionado			
<b>Comente:</b>			
<b>2 – Quando esteve no local do projeto você ficou?</b>			
( ) 5 Muito Satisfeito / ( ) 4 Satisfeito / ( ) 3 Pouco Satisfeito ( ) 2 Insatisfeito ( ) 1 Decepcionado			
<b>Comente:</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Um ponto importante a ser avaliado pelo novo empreendimento é a retenção de clientes. Por se tratar de uma empresa que entrega o serviço em forma de projeto, fica difícil criar as estratégias de retenção. Porém, uma que poderá ser utilizada é a de manter os dados dos clientes que já utilizaram os serviços do Escritório BAST e uma vez por ano entrar em contato, com o objetivo de manter um bom relacionamento com o cliente.

## 7.8 PLANO DE AÇÃO MERCADOLÓGICO

Para que o novo empreendimento consiga dar início as atividades, precisa organizar um plano mercadológico. O mesmo deverá contemplar um planejamento detalhado das ações que serão necessárias para a execução da proposta. O Quadro 8 a seguir vai apresentar essas ações.

Quadro 8: Plano Mercadológico

<b>AÇÕES (OQUE)</b>	<b>MÉTODO (COMO)</b>	<b>PRAZO (QUANDO)</b>	<b>CUSTO (QUANTO)</b>
Comprar equipamentos e móveis para montar o escritório	Definir o fornecedor de eletroeletrônicos e fornecedor de móveis	Fev/22	R\$ 28.500,00
Contratar plano de Internet 100 mg	Definir Fornecedor	Mar/22	R\$ 99,00
Criar Página no <i>Facebook e Instagram</i>	Através das redes Sociais	Fev/22	R\$ 0,00
Confeccionar folder	Definir fornecedor e confeccionar	Fev/22	R\$ 460,00
Contratar anúncio no Zero Hora	Contatar jornal	Mar/22	R\$ 200,00
Contratar anúncio no Contexto	Contatar jornal	Fev/22	R\$ 100,00
Contratar anúncio na Rádio Estação (Local)	Contatar Rádio	Fev/22	R\$ 400,00
Contratar anúncio na Rádio Regional (Mais nova)	Contatar Rádio	Mar/22	R\$ 600,00
Providenciar Máquina de cartão	Definir Fornecedor	Mar/22	R\$ 0,00
Elaborar ficha para cadastro dos clientes	Através de modelos estudados na universidade	Fev/22	R\$ 0,00
Visitar empresas da cidade oferecendo os serviços	Com Veículo Próprio	Mar/22	R\$ 200,00
Elaborar tabela de avaliação dos serviços	Através de modelos estudados na universidade	Mar/22	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

## 8. PLANO OPERACIONAL

O Plano Operacional é a formalização dos objetivos e procedimentos, que o Escritório BAST terá que seguir, para concretizar seus propósitos. No Plano Operacional será determinado como o empreendimento funcionará, seu arranjo físico, a quantidade de atendimentos e como serão realizados os processos.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento operacional atua no curto prazo, fundamentando se nas operações organizacionais rotineiras e na otimização dos resultados e processos, conforme as normas e procedimentos da empresa.

Muitas organizações elaboram um bom planejamento estratégico, porém falham na implantação, elas não convertem suas ideias em procedimentos e processos definidos. O Escritório BAST vai trabalhar para que o plano operacional, esteja alinhado com o planejamento estratégico. Este capítulo tem o objetivo de apresentar o plano operacional do novo empreendimento.

### 8.1 PROCESSOS

Os processos e operações de um empreendimento, são ações necessárias para o funcionamento e precisam ser planejadas e definidas antecipadamente. Para facilitar a visualização das etapas do serviço prestado, apresenta-se um diagrama de serviços, que traduz e representa com clareza o sistema que será utilizado no novo empreendimento. A seguir mostra-se as etapas do processo de operações para o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos.

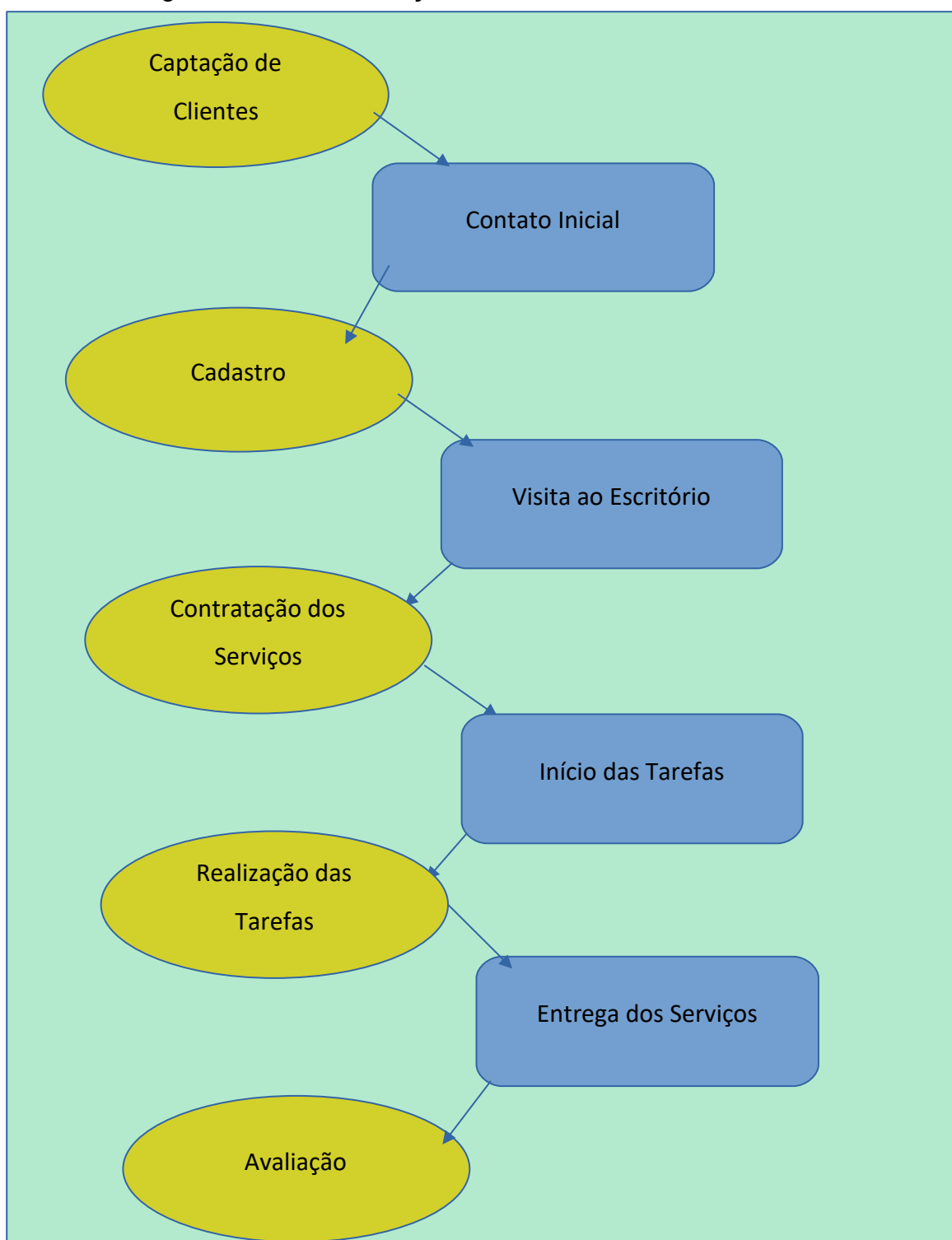
- a) Captação de Clientes: Através de ações anteriormente mencionadas no item 7.5;
- b) Contato Inicial: O cliente poderá fazer contato por telefone, *App Whats*, mídias digitais, telefone, ou mesmo pessoalmente no estabelecimento;
- c) Cadastro: O Cliente será atendido inicialmente para o preenchimento de um cadastro e poderá já marcar a visita ao estabelecimento para conhecer;
- d) Visita: No dia e horário marcado, o cliente comparecerá ao estabelecimento onde será apresentado o escritório e tirado as dúvidas;

- e) **Contratação dos Serviços:** O cliente que tiver o interesse de contratar o Escritório BAST preencherá um contrato inicial, com descrição das tarefas contratadas, com um prazo inicial e final de cada etapa;
- f) **Início das Tarefas:** Com o contrato assinado de ambas as partes, o Escritório BAST tratará de começar as tarefas pertinentes ao início o projeto;
- g) **Realização das Tarefas:** O Escritório vai realizar os serviços contratados dentro do prazo e mostrar para o cliente. Após dar o seu aval de aprovado, ou aceite, o escritório fará a entrega do serviço;
- h) **Entrega dos Serviços:** Com a aprovação do cliente o Escritório fará a entrega do projeto;
- i) **Avaliação:** O cliente fará a avaliação dos trabalhos preenchendo o formulário apresentado no item 7.3.5 Figura 60.

A seguir, no Quadro 9, apresenta-se o diagrama dos serviços oferecidos pelo Escritório BAST.



Quadro 9: Diagrama Geral de Serviços



Fonte: Elaborado pelo próprio autor 2021

## 8.1 ATIVIDADES TERCEIRIZADAS E PARCERIAS

A terceirização é o processo de transferência de atividades que seriam executadas pelo estabelecimento, para uma empresa prestadora de serviços, mais especializada e que vai fazer o serviço da melhor maneira, com redução de custos e melhoria de qualidade. Empregando essa metodologia, a empresa consegue se concentrar melhor no próprio negócio, fazendo com que, reduza a estrutura operacional, diminua custos e melhore a administração do negócio.

### 8.1.1 Atividades Terceirizadas e Parcerias

Terceirização é um instrumento de modernização administrativa envolvido por um programa gerencial maior. Atividades que não são de vocação de uma empresa devem ser entregues a especialistas. A prática da terceirização bem administrada traz benefícios a todos os envolvidos diretamente, ALVAREZ (1998).

Para o desenvolvimento do negócio, é fundamental criar uma teia de fornecedores e parceiros que auxiliarão o novo empreendimento. O Escritório BAST terá parceiros da seguinte ordem:

- a) Fornecedores de equipamentos eletroeletrônicos que serão utilizados no estabelecimento, com o objetivo de apresentar a qualidade dos serviços oferecidos e expor a proposta de valor;
- b) Prestadora especializada em manutenção de equipamentos eletroeletrônicos, responsáveis por manter a continuidade das atividades do Escritório BAST;
- c) Terceirização de serviços como: Paisagismo e organização de áreas externas, terraplanagem, construtora para edificação de projeto, equipes de pintura e acabamento, concretagem, caminhão guincho, plataforma elevatória de trabalho em altura. As empresas terceirizadas que vão fazer parceria com o empreendimento, precisam atender os critérios mínimos para prestar serviço: Estar em dia com o fisco, os funcionários devem ter os treinamentos adequadas as tarefas que vão realizar, a empresa ser especializada no que foi contratada etc.
- d) Contratação de prestador de serviço em contabilidade com experiência em gerenciamento contábil de pequenas empresas, que auxiliará a evitar erros fiscais que possam prejudicar o andamento do negócio.

e) Contratação de diarista para a manutenção e limpeza do estabelecimento, duas vezes por semana.

A atividade de terceirização será muito utilizada pelo Escritório BAST, pois, pelas características dos serviços oferecidos, haverá várias etapas do processo/projeto que serão realizadas por terceiros, conforme vai ser apresentado no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10: Custos dos serviços terceirizados

<b>Serviço</b>	<b>Custo Mensal</b>
Manutenção de equipamentos	R\$ 160,00
Contabilidade	R\$ 150,00
Diarista p/limpeza	R\$ 500,00
<b>Serviço</b>	<b>Custo Por Projeto</b>
Terraplanagem	A definir
Paisagismo e organização	A definir
Construtora para edificação	A definir
Pinturas e acabamentos	A definir
Concretagem	A definir
Caminhão Guincho	A definir
Plataforma elevatória	A definir

Fonte: Elaborado pelo próprio autor 2021

Os valores que serão praticados por projeto, vão ser definidos no momento da contratação dos serviços do Escritório BAST, pois, nesse momento, não há como antecipar os valores.

### 8.3 INFRAESTRUTURA E LAYOUT

Um novo empreendimento precisa encantar o cliente, desde a chegada ao estabelecimento. Para deixar uma boa impressão e ajudar na captação de clientes, o Escritório BAST, vai apresentar, nessa sessão, as instalações do novo negócio, que terá a infraestrutura necessária, condizente com a proposta de valor oferecida.

### 8.3.1 Infraestrutura

A infraestrutura de uma organização é representada pelos seus ativos e com os quais, possibilita a sua operação normal. São as edificações, móveis, equipamentos, ferramentas e máquinas necessárias ao seu funcionamento. A infraestrutura, também pode ser chamada de capacidade instalada da empresa, gera automaticamente custos e despesas que devem ser considerados nos resultados da organização.

Os recursos de um empreendimento, possuem características fundamentais que juntas, darão seguimento e andamento aos serviços propostos. Entende-se que, para prestar um bom atendimento, o Escritório BAST necessita de um espaço amplo e confortável, além de móveis, equipamentos e *internet*, que servirá de suporte para apresentar os projetos a seus clientes. O Escritório, BAST – Gerenciamento de Projetos, definiu que os recursos necessários para dar andamento ao novo negócio, são quatro: espaço físico, móveis, equipamentos e *internet*, que serão detalhados em sequência.

#### a) Espaço Físico

O espaço físico para o funcionamento do Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos, precisa ser amplo, arejado, moderno e bem localizado. Em visita a outros tipos de negócios que prestam seus serviços em forma de escritório, Ex: Escritório de contabilidade, Escritório de Engenharia Civil etc. Verificou-se que é necessário um ambiente com mais de 70 metros quadrados.

Para dar mais visibilidade ao negócio proposto, foi definido que neste momento de início das atividades, será alugado uma sala mais próxima ao centro da cidade de Carlos Barbosa. Verificou-se a disponibilidades de salas para a locação e percebeu-se que há muitas salas disponíveis e que os valores dependem de onde está localizado e do espaço disponível na sala. Uma das salas visitadas e que agradou pela localização, está com um preço bom R\$ 2200,00 por mês, já inclusas as taxas de IPTU. A Figura 7 a seguir apresentam o local de abertura do empreendimento

Figura 7: Local de Abertura do Empreendimento



Fonte: Elaborado pelo autor 2021

b) Móveis e Decoração

O estabelecimento vai apresentar uma proposta moderna de ambiente, com móveis confortáveis e aconchegantes. Para a abertura do estabelecimento, os móveis são fundamentais, pois o Escritório BAST deve estar alinhado com a proposta de valor

oferecida. Os móveis tendem a reforçar o compromisso da empresa, em oferecer um local de qualidade para receber os clientes. A Tabela 3 mostra uma lista de móveis sugeridos para o início das atividades.

Tabela 3: Móveis e Decoração

PLANO DE INVESTIMENTO – BAST GERENCIAMENTO DE PROJETOS MÓVEIS e DECORAÇÃO			
Itens	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Mesa de Escritório	2	R\$ 560,00	R\$ 1.120,00
Computador	2	R\$ 5300,00	R\$ 10.600,00
Ar-condicionado 12.000 Btus	3	R\$ 1510,00	R\$ 4.530,00
Bancada da Recepção	1	R\$ 490,00	R\$ 490,00
Cadeiras Giratória	3	R\$ 470,00	R\$ 1410,00
Cadeiras Fixas	4	R\$ 390,00	R\$ 1170,00
Poltronas	2	R\$ 220,00	R\$ 440,00
Tapete	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Quadros	5	R\$ 600,00	R\$ 3000,00
Montagem do Ambiente	1	R\$ 3200,00	R\$ 3200,00
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>R\$ 10.440,00</b>	<b>R\$ 26.860,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

### c) Equipamentos

Os equipamentos eletroeletrônicos necessários para a implantação do negócio, precisam estar configurados de tal forma a atender a realização das tarefas do Escritório BAST e atender as exigências do mercado. Para garantir que os projetos tenham um bom andamento e os clientes percebam a proposta de valor apresentada, definiu-se uma lista de equipamentos necessários, que estão dispostos na Tabela 26.

#### d) Internet

O novo empreendimento vai atuar com partes do projeto, que necessitam de internet e aplicativos para realizar as tarefas. Com a ideia de manter as conexões rápidas e eficientes, vai ser contratado uma modalidade de internet via fibra ótica com 250 *Megabytes*. Devido à internet estar diretamente ligada aos equipamentos eletroeletrônicos, os itens necessários para o funcionamento desse recurso, estão inclusos na Tabela 26, porém, o plano de internet que será contratado, (Vivo Fibra) tem custo mensal de R\$ 99,00. Apresenta-se a Tabela 4 a seguir com os equipamentos eletroeletrônicos necessários.

Tabela 4: Equipamentos Eletroeletrônicos

PLANO DE INVESTIMENTO – BAST GERENCIAMENTO DE PROJETOS			
EQUIPAMENTOS e INTERNET			
Equipamentos	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Computador	2	R\$ 5300,00	R\$ 10.600,00
Notebook	1	R\$ 2500,00	R\$ 2500,00
Celular	1	R\$ 1110,00	R\$ 1110,00
Telefone de mesa	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
TV Para recepção	1	R\$ 1600,00	R\$ 1600,00
TV p/ sala de apresentação	1	R\$ 2999,00	R\$ 2999,00
Aplicativos e programas	5	R\$ 80,00	R\$ 400,00
Roteador 700 Mb/s	1	R\$ 164,00	R\$ 164,00
Repetidor de Internet	3	R\$ 69,00	R\$ 207,00
Impressora	2	R\$ 2300,00	R\$ 4600,00
<b>Total</b>	18	R\$ 16.212,00	<b>R\$ 24.270,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

### 8.3.2 Layout

O *layout* de uma organização é a condição como pessoas, materiais e equipamentos estão dispostos em uma estação de trabalho. É um arranjo físico que tem o objetivo de harmonizar de forma otimizada as instalações e recursos comerciais

de um escritório, loja, empresa ou sessão de estoque. Trata-se de ajustar os materiais, a mão de obra, a movimentação, o estoque e a administração para que o desenvolvimento da atividade ocorra em um único lugar.

Após a definição do espaço físico, dos ambientes, equipamentos e plano de internet, propõe-se que o *layout* do Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos seja similar ao apresentado na Figura 8 abaixo. O modelo consiste em uma sala de recepção, dois banheiros, um lavabo, três salas para receber os clientes, e uma sala mais ampla para apresentação dos projetos e reuniões com os clientes.

Figura 8: *Layout* Imagem Superior



Fonte: Google imagens 2021



#### 8.4 GESTÃO DE ESTOQUES

O estoque, assim como transporte, preparação do pedido, sistema de informação é considerado uma atividade primária de um sistema logístico. No estoque podemos encontrar, matéria-prima, componentes, produtos semiacabados, produtos acabados, embalagens e componentes para manutenção. É considerada a atividade que controla as disponibilidades e as necessidades de materiais e componentes do processo produtivo, (VIEIRA 2009).

O objetivo principal da área de estoques é oferecer suporte à empresa para manter os materiais necessários, no sentido de manter a produção e satisfazer às necessidades dos clientes, outro objetivo é de gerenciar o uso de técnicas para a previsão de consumo e administrar os estoques para ter o menor custo possível, sem comprometer a qualidade do serviço (GONÇALVEZ, 2013).

O empreendimento proposto tem como objetivo prestar um serviço aos clientes e conforme comentado anteriormente o serviço não pode ser estocado, não pode ser utilizado depois, somente deve ser realizado quando demandado pelo cliente. Diante desta característica, o Escritório BAST não vai trabalhar com a gestão de estoques propriamente dito, o estoque que vai gerenciar é o conhecimento dos sócios em administrar tarefas e gerir projetos.

Devido aos serviços possuírem essa característica, o empreendedor terá que gerenciar seu negócio, de tal forma a aproveitar ao máximo o tempo disponível, para potencializar seus ganhos, seu faturamento. Dentro de suas possibilidades, o empreendedor terá que diversificar as fontes de receitas, buscando alternativas viáveis para manter seus objetivos de crescimento.

#### 8.5 CAPACIDADE PRODUTIVA

O setor de serviços enfrenta uma grande dificuldade, que é a incapacidade da formação de estoques. O empreendedor que vai atuar nessa área tem isso em mente e precisa estar preparado para o desafio de produzir algo, somente quando é solicitado. Essa impossibilidade de constituir estoques, deve-se a característica de perecível dos serviços, sendo que a produção e o consumo são simultâneos.

O horário de funcionamento do Escritório BAST vai ser das 7:30 às 18 horas, com um intervalo de almoço de 1 hora e meia. No início, o empreendimento não terá projetos em andamento, ficando todo o período da manhã e da tarde para atendimento no escritório. A forma de atendimento será individual, dois clientes ao mesmo tempo, um para cada sócio, sendo que o mesmo terá duas horas de atendimento no horário agendado. Depois de apresentar ao cliente os trabalhos que o Escritório BAST realiza, partindo do pressuposto que o cliente contrate os serviços da empresa é feito uma proposta para começar o projeto. Apresenta-se no Quadro 11 a seguir, a capacidade de atendimento nas instalações do Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos.

Quadro 11: Capacidade Produtiva

<b>CAPACIDADE DE ATENDIMENTO-Seg. a Sex. – CLIENTES</b>		
7:30 horas	9:30 horas	2
9:30 horas	11:30 horas	2
13 horas	15 horas	2
15 horas	17 horas	2
17 horas	18 horas	Reunião dos sócios
<b>CAPACIDADE DE ATENDIMENTO – Sábado</b>		<b>CLIENTES</b>
7:30 horas	9:30 horas	2
9:30 horas	11:30 horas	2

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Os atendimentos aos clientes no estabelecimento, vão sofrer alterações na medida que o Escritório BAST for contratado para gerenciar projetos. Acredita-se que nos primeiros três meses, as atividades serão mais direcionadas na estruturação dos projetos que estiverem em andamento, em comunicação com o cliente, na forma de áudios, imagens e desenhos.

Conforme mostrado no Quadro 15, os sócios reservaram o horário das 17 às 18 horas durante toda a semana, para reunião de esclarecimento de contratos, dúvidas sobre projetos e discussões em geral. Após os três primeiros meses os sócios vão gerenciar o seu tempo entre os atendimentos e as visitas aos projetos em andamento, a ideia é gerenciar de três a quatro ao mesmo tempo.

## 8.6 INFORMAÇÕES

Segundo Bretzke (2001), para que a organização tenha condições de competir no mercado de forma satisfatória é indispensável criar e manter relacionamento com cada um de seus clientes. E para a manutenção desses clientes, o mercado exige que o atendimento fuja do tradicional e passe para a admiração, encantamento, proporcionando um relacionamento em que ocorra a satisfação do cliente, a paixão pela mercadoria e o sucesso da empresa, FREIRE et al. (2012).

O setor de serviços convive com a característica de intangibilidade, o que é produzido não é algo palpável, que possa ser tocado. Dentro desse contexto está a troca de informações entre a organização e seus clientes. O empreendedor deve buscar formas de se comunicar com o cliente antes, durante e depois da execução dos serviços, de tal forma a materializar-se na mente.

Buscando esse conceito de materialização, o cliente terá à disposição as principais ferramentas de comunicação do mercado, o telefone e aplicativo *Watts App*, o *Facebook* e *Messenger* e o *e-mail*. Através das ferramentas, o cliente poderá entrar em contato com o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos, a qualquer hora do dia, marcar visitas, solicitar informações sobre seus projetos, dentre outros.

## 8.7 MANUTENÇÃO

O significado de manutenção preventiva é muito abrangente e deve significar, as ações que destinam-se impedir a quebra ou parada de equipamento. A manutenção preventiva está baseada em intervenções periódicas, geralmente pré-definidas pelo fabricante, que pelo simples fato de evitar ou reduzir o risco de uma parada não programada, já se coloca como uma opção mais vantajosa do que a manutenção corretiva, (MARCORIN & LIMA 2003).

O estabelecimento vai atuar com equipamentos sofisticados e de suma importância para o atendimento e execução das tarefas contratadas. Para que tudo funcione corretamente será necessário manutenção e atualização dos equipamentos e *App* sempre que houver necessidade.

Os equipamentos de trabalho precisam ser verificados de tempos em tempos, para manter o seu funcionamento e, segundo a rede de *Network* dos sócios é recomendado que sejam realizadas manutenções preventivas 3 vezes ao ano. Essas manutenções envolvem: Atualização de programas e aplicativos, troca de algum equipamento que se tornou obsoleto, Manutenção da impressora/copiadora, atualização da segurança da informação etc. A manutenção preventiva vai custar para o empreendimento em torno de R\$ 1500,00 /ano.

## 8.8 PLANO OPERACIONAL

O planejamento operacional pode ser considerado como à maneira que será conduzido cada atividade de curto e médio prazo e interpretado como a formalização, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, principalmente através de documentos escritos, Oliveira (2001).

O novo empreendimento está com as operações e processos necessários definidos, para o início do funcionamento e agora pode-se elaborar o plano operacional. Plano este, que permitirá, o andamento das atividades e tarefas conforme definido anteriormente. A Tabela 28 apresenta o plano operacional para o Escritório BAST.

Tabela 28: Plano Operacional

AÇÕES (o que)	MÉTODO (como)	PRAZO (quando)	CUSTO (quanto)
Alugar sala comercial	Celebrar Contrato	Fev/2022	R\$ 2.200,00
Definir empresa de manutenção	Pesquisar Empresas	Fev/2022	R\$ 125,00
Escritório contábil	Pesquisar	Fev/2022	R\$ 250,00
Contratar Diarista	Pesquisar	Fev/2022	R\$ 500,00
Preparar Fachada	Contratar Agência	Fev/2022	R\$ 800,00
Montar divisórias/lâmpadas do Escritório	Contratar profissionais	Fev/2022	R\$ 1800,00
Comprar Móveis	Pesquisar Opções	Fev/2022	R\$ 23.660,00
Comprar Equipamentos	Pesquisar Opções	Fev/2022	R\$ 24.260,00
Instalar Móveis e Decorar Espaços	Contratar profissionais	Fev/2022	R\$ 600,00
Telefonista/Recepcionista	Aguardar	-----	R\$ 0,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 54.545,00</b>

Fonte: Criado pelo autor 2021

O empreendimento vai precisar de uma telefonista/recepcionista, mas devido ao custo, nesse momento, se optou pôr aguardar para fazer essa contratação, por enquanto, os sócios vão atender as ligações diretamente, tendo a preferência, o sócio quem não estiver atendendo clientes.

## **9. PLANO DE RECURSOS HUMANOS**

Chiavenato (2008) coloca que, um dos pilares das organizações são as pessoas, pois são capazes de transformar o seu meio, com evolução constante e proporcionando dessa forma o crescimento da empresa. As pessoas são consideradas o capital humano das organizações, ou seja, elas são o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da empresa. As organizações bem-sucedidas perceberam que só podem crescer e se manter no mercado se forem capazes de otimizar esse ativo, as pessoas. Elas são a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e com forte concorrência.

Definidas assim, como recursos humanos, eles têm papel fundamental para o sucesso das organizações, principalmente atualmente, onde toda e qualquer empresa têm acesso as melhores tecnologias e equipamentos, porém são as pessoas que farão o diferencial no uso destes recursos. Ao relacionarmos este conceito com o setor de serviços, este cenário avança com uma percepção ainda mais direta, pois as pessoas utilizam de suas características para entregar um serviço de qualidade ao consumidor final.

### **9.1 ORGANOGRAMA DE CARGOS**

O empreendimento, seja qual for o porte, pequeno, médio ou grande, precisa ficar atento a política de cargos e salários. Esse tema deve ser tratado com a merecida importância, pois os envolvidos nas tarefas estão negociando o seu tempo de trabalho por um pagamento. O valor pago pelos serviços prestados, deve ser de acordo com a tarefa realizada e com valores praticados pelo mercado, procedendo dessa forma, com justiça e integridade na relação capital/trabalho.

#### **9.1.1 Cargos**

O cargo é definido como um conjunto de tarefas que o empregado realiza. Para entender o cargo, é necessário detalhá-lo. A descrição do cargo é o ato de especificar as obrigações que o compõem e que o torna diferente de todos os outros

da empresa, CHIAVENATO (2015). As informações que compõem o detalhamento de um cargo, devem mostrar o conhecimento, a habilidade e a capacidade para executar as atribuições adequadamente, DESSLER (2003).

Para o início das atividades e devido as suas características, o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos vai ser de pequeno porte e as atividades serão desenvolvidas pelos sócios Arlei Benelli e Thiago Siqueira que atuarão como administradores do empreendimento. Os profissionais realizarão o atendimento ao telefone, recepção dos clientes, apresentação dos serviços do Escritório, *telemarketing* e postagem nas redes sociais. As tarefas que vão ficar com terceirizados são, a contabilidade, limpeza e organização e a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos.

De acordo com a COB – Classificação Brasileira de Ocupação, o profissional que atua como administrador possui atribuições, que serão apresentadas a seguir no Quadro 12.

Quadro 12: Descrição de cargos

CARGO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
Administrador	252105	Trabalha em qualquer ramo de atividade econômica, serviços, comércio e indústria. Planeja, organiza, controla e assessora a organização nas áreas de: Recursos humanos, patrimônio, financeira, tecnológica, entre outras. Elaboram o planejamento organizacional, implantam programas e projetos, controlam o desempenho. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.

Fonte: CBO 2021

### 9.1.2 Salários

A remuneração do profissional é um dos pontos mais importantes na gestão de pessoas e tem um significado importante, pois é com esse valor que o colaborador consegue suprir suas necessidades básicas que segundo Maslow são a base da pirâmide de necessidades. Com o passar do tempo, a remuneração vai contribuir para alcançar as outras necessidades, representadas na pirâmide a seguir na Figura 12.

Figura 12: Pirâmide de Maslow



Fonte: Imagens Google 2021

O controle da remuneração nas indústrias se retrata na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que conseguem ser identificadas com base em dois pilares: o modelo tradicional, que tem como parâmetro o cargo que consolida o plano de cargos e salários e a abordagem estratégica que tem como fator a ser remunerado, principalmente com programas do chamado remuneração variável.

A estrutura de recursos humanos do novo empreendimento, será composta apenas pelos dois sócios, ficando diretamente ligado a eles o resultado da organização. Com o objetivo de não comprometer o orçamento, definiu-se que os sócios poderão retirar um pró-labore mensal na ordem de 1,5 salários-mínimos regional durante o primeiro ano. Após decorrido esse tempo, os sócios farão um ajuste nos valores do pró-labore, condizente com o momento atual da organização.



## 9.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento é a primeira etapa do procedimento de contratação dos colaboradores, é no decorrer de um bom recrutamento que se tem a chance maior de conquistar uma boa contratação. Segundo Ribeiro (2006), é no recrutamento que se consegue as informações dos candidatos, visando atrair os mais qualificados, para serem selecionados como futuros funcionários da organização.

Em virtude da estrutura do empreendimento, a contratação de funcionários ficará em segundo plano, pois por enquanto, os dois sócios vão acumular algumas funções, sendo assim, não serão tratados os temas de recrutamento e seleção neste momento.

## 9.3 PROCESSO DE TREINAMENTO

Para Chiavenato (2008), a definição de treinamento vem se modificando e evoluindo com o passar dos anos. Nos dias de hoje, não é visto apenas como uma maneira de capacitar o profissional para desempenhar as funções pertinentes ao seu cargo, mas é considerado um meio de desenvolver competências nos colaboradores, com o objetivo de que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de colaborar para atingir os objetivos organizacionais e se tornarem assim, cada vez mais valiosos para a organização.

A partir deste conceito, fica evidente que um empreendimento direcionado a área de serviços, com atendimento ao público, deva prestar um atendimento de qualidade e atualizado com as melhorias e evoluções que atingem um Escritório. Para que a equipe de sócios tenha um bom desempenho das suas funções, se estabeleceu que uma vez por ano, os mesmos farão um treinamento relacionado com atendimento ao público, a *Marketing* e/ou Negócios, Ex: Curso de Atendimento ao Cliente (SENAI), Excel VBA, Negócios, TI & *Software*, Certificação em TI, *PowerPoint*, *Microsoft Power BI*, *Marketing*, *Marketing Digital* etc.

Para medir a satisfação dos clientes perante o atendimento no Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos foi criado um formulário de avaliação, que vai ser entregue ao cliente após o atendimento. A avaliação vai gerar resultados trimestrais que serão apresentados nas reuniões entre os sócios. Dependendo dos resultados,

os profissionais vão propor melhorias e necessidades de treinamentos, que vão favorecer, o bom funcionamento do estabelecimento.

O Quadro 13 a seguir, demonstra o modelo de avaliação dos profissionais, incluindo uma avaliação do Escritório.

Quadro 13: Avaliação do atendimento

SISTEMA DE AVALIAÇÃO – BAST – GERENCIAMENTO DE PROJETOS											
Qual Nota você considera ideal Pelo Atendimento e o Ambiente											
Atendimento	Agendamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Recepção, Cordialidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Apresentação do BAST	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Tarefas Apresentadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Conhecimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Habilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente / Qualidade	Aconchegante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Organizado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Qualidade das imagens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Qualidade dos Projetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

No acumulado de três meses será possível verificar como está o estabelecimento, perante os clientes que ali estiveram. Serão elaborados gráficos para que fique mais evidente o resultado e os empreendedores possam definir quais ações são adequadas para que o empreendimento sustente sua proposta de valor oferecida.

#### 9.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos vem se modernizando com o passar dos anos e hoje tem um conceito amplo. Os recursos humanos são a área que faz a manutenção do suprimento e desenvolvimento de todos os recursos da empresa. O RH está direcionado em fazer com que o relacionamento entre pessoas e organização tenha um desfecho de excelência. O significado disso é criar um contexto no qual os colaboradores se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que agreguem valor

ao trabalho que executam e permitam que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração CHIAVENATO (2010, pag. 7).

Para que o estabelecimento funcione com eficiência, os membros precisam saber exatamente os procedimentos a serem desempenhados, demonstrar isso é primordial. Apresenta-se no Quadro 14 a seguir, o planejamento de Recursos Humanos.

Quadro 14: Plano de Recursos Humanos

AÇÕES (o que)	MÉTODO (como)	PRAZO (quando)	CUSTO (quanto)
Pesquisar <i>site</i> e/ou Escolas de aperfeiçoamento	Através da internet	Agosto 2022	10 horas
Elaborar ficha de Avaliação	Conforme modelo apresentado	Junho 2022	3 horas
Pesquisar serviço de RH para contratação Recepcionista/telefonista	Através da internet	Novembro 2023	5 horas

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

## 10. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é um dos primeiros passos, se não o mais importante, para manter o negócio sólido e operante. Basicamente, no plano financeiro, é onde são feitas projeções de receitas e gastos, bem como será mensurado a viabilidade do plano e negócio, a partir do investimento planejado. Ou ainda, ele mede tudo que envolve o dinheiro da organização, criando uma estrutura que destina os valores para pagamento de contas ou realização de novos investimentos.

De acordo com Lemes (2002, p.243)

“O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.”

O lucro é considerado por muitos empresários e administradores como o objetivo principal para a existência de uma empresa e é utilizado para validar a viabilidade de um investimento. Com o objetivo de alcançar o tão pretendido lucro, as empresas necessitam de um plano financeiro elaborado com dados e informações confiáveis e de ferramentas de gestão sintonizadas com as exigências do mercado.

Neste capítulo apresenta-se o plano financeiro para o novo empreendimento e no decorrer, apresentar-se-á o desenho de três cenários financeiros para a organização, um cenário com modelo realista, um otimista e um pessimista, resultando com uma conclusão da viabilidade ou não do novo negócio.

### 10.1 PLANO DE INVESTIMENTO

Todo novo empreendimento necessita de capital para dar início as atividades. Esse capital pode ser de recursos próprios ou financiamentos de terceiros, já que a organização terá uma diversidade de gastos e investimentos para que consiga fazer o giro e inicial e a partir daí, gerar o seu próprio caixa.

O plano de investimento é um documento empregado para caracterizar um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração abrange um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. Essa ferramenta de gestão pode e deve ser empregada por todo e qualquer administrador que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom empreendedor, DORNELAS (2021 pag. 99).

O modelo de negócio em estudo é de retorno a longo prazo e risco elevado, tendo como a melhor opção, utilização de capital próprio, pois ocorrendo uma situação adversa do planejado, terá menor problema com sua liquidez. Para o empreendimento que precisa de recursos o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa) relaciona uma variada gama de opções para financiamento de novos negócios e empreendedores que carecem de capital de terceiros para iniciarem os seus empreendimentos (Sebrae 2021). Dentre as opções, as mais utilizadas são:

- a. Sócio Investidor: o empreendedor deixa porcentagem do negócio a venda para investidores interessados em formar sociedade;
- b. Investidor Anjo: é uma pessoa física que usa capital próprio para investir em empresas novas com alto potencial de crescimento. Geralmente, são empresários, empreendedores ou executivos que acumularam experiência e capital ao longo de suas trajetórias profissionais;
- c. Fundo de Investimento: nesta modalidade fundos de pessoas jurídicas investem em empresas com claro potencial lucrativo;
- d. Investimento Coletivo: um grupo de pessoas investe pequenas quantias de capital em projetos e empresas iniciantes, em troca de participação societária;
- e. Programas de incubação: Auxilia os empreendedores com a infraestrutura e os serviços de apoio científico e tecnológico e de suporte operacional oferecidos pela incubadora;
- f. BNDES: banco público de investimento em pequenas, média e grandes empresas;
- g. PNMPO: Tem o objetivo de apoiar e financiar atividades produtivas de empreendedores, principalmente por meio da disponibilização de recursos para o microcrédito produtivo orientado;

- h. Proger: é um programa do Governo Federal, cujo objetivo é promover geração de renda por meio da oferta de linhas de crédito com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

Como apresentado, existem várias opções de financiamento disponíveis no mercado, porém os sócios optaram por aplicar recursos próprios no novo empreendimento. Os dois vão integralizar valores de R\$ 40.000,00 cada um, resultando num total de R\$ 80.000,00. O montante será destinado para a compra de móveis, equipamentos, acessórios, decorações e montagem na sala alugada. Parte dos valores, ficará depositado no banco e será utilizado como capital de giro para o início dos trabalhos. Os valores que serão utilizados para a abertura do empreendimento encontram-se descritos na Tabela 13 a seguir e estão divididos em dois grupos, sendo:

- b) Móveis e Decoração;
- c) Equipamentos e Internet;

Tabela 13: Investimentos

<b>PLANO DE INVESTIMENTO - ESCRITÓRIO BAST</b>		
<b>MÓVEIS e DECORAÇÃO</b>		
Mesa de Escritório	2	R\$ 1.120,00
Computador	2	R\$ 10.600,00
Ar-condicionado 12.000 Btus	3	R\$ 4.530,00
Bancada da Recepção	1	R\$ 490,00
Cadeiras Giratória	3	R\$ 1.410,00
Cadeiras Fixas	4	R\$ 1.170,00
Poltronas	2	R\$ 440,00
Tapete	1	R\$ 900,00
Quadros	5	R\$ 3.000,00
Montagem do Ambiente	1	R\$ 3.200,00
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>R\$ 26.860,00</b>
<b>EQUIPAMENTOS e INTERNET</b>		
Computador	2	R\$ 10.600,00
Notebook	1	R\$ 2.500,00
Celular	1	R\$ 1.110,00
Telefone de mesa	1	R\$ 90,00
TV Para recepção	1	R\$ 1.600,00
TV p/ sala de apresentação	1	R\$ 2.999,00
Aplicativos e programas	5	R\$ 400,00
Roteador 700 Mb/s	1	R\$ 164,00
Repetidor de Internet	3	R\$ 207,00
Impressora	2	R\$ 4.600,00
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>R\$ 24.270,00</b>
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS</b>		<b>R\$ 51.130,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Os investimentos nessa fase inicial compreendem um valor de R\$ 51.130,00 em móveis, decoração e equipamentos que são necessários para o funcionamento do estabelecimento. As despesas mencionadas acima são indispensáveis para que o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos entregue a proposta de valor ofertada.

## 10.2 ESTRUTURA LEGAL

Todo o empreendimento deve estar em conformidade com o ramo de atividade, isso nada mais é do que o segmento dentro do qual a empresa atuará. O segmento está caracterizado em três categorias, indústria, comércio ou prestação de serviços. Analisando as três categorias disponíveis para a constituição do Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos, definiu-se que o mesmo atuará, com seus profissionais, no ramo da prestação de serviços.

De acordo com Sebrae (2021), se o plano de negócio apresentar viabilidade, o empreendedor abrirá a empresa, no entanto precisará analisar qual o tipo mais adequado, pois para cada um existem deveres e direitos que se diferem. Os tipos de empresa disponíveis atualmente são:

- a) **Empresário Individual:** Exerce em nome próprio uma atividade empresarial. Atua individualmente, sem sociedade. Sua responsabilidade é ilimitada responde com os próprios bens pelas obrigações assumidas com a atividade empresarial;
- b) **MEI – Microempreendedor Individual:** é o empresário individual com receita bruta anual até R\$ 81.000,00 no ano ou R\$ 6.750,00 em média por mês de atuação para o primeiro ano de exercício das atividades, optante pelo Simples Nacional e SIMEI;
- c) **Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI:**  
Atua individualmente, sem sócios. A responsabilidade do empresário é limitada ao capital social (valor do investimento, em dinheiro ou bens). Obrigatoriedade de capital social integralizado de no mínimo 100 salários-mínimos. A EIRELI possibilita a atuação individual – sem sócios – porém, com responsabilidade limitada. Protege o patrimônio pessoal do empresário através da separação patrimonial;
- d) **Sociedade Empresária:** Neste modelo de organização é possível a atividade coletiva, entre dois ou mais sócios, sendo sua responsabilidade limitada ao capital social. Deverá adotar uma das espécies de sociedade existentes (S/A, Sociedade Limitada - LTDA etc.);
- e) **Sociedade Simples:** Pessoa Jurídica com atuação Coletiva, ou seja, 02 (dois) ou mais sócios. A responsabilidade dos sócios é ilimitada. Porém, poderá adotar a espécie societária de Sociedade Limitada – Sociedade Simples Ltda., passando a



responsabilidade dos sócios a ser limitada ao capital social, não respondendo com seus bens pessoais pelas obrigações da sociedade;

f) **Sociedade Limitada Unipessoal:** Pelo advento da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019 (Lei da Liberdade Econômica), a Sociedade Limitada, que até então somente poderia ser constituída na forma pluripessoal (duas ou mais pessoas), passou a ser admitida na forma unipessoal, (uma pessoa).

Após uma análise nas opções disponíveis para a constituição jurídica do empreendimento, “Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos”, chegou-se a definição de que a forma mais adequada é a opção de Sociedade Simples, porém com o modelo de Sociedade Simples Limitada, que limita a responsabilidade dos sócios ao capital social investido na empresa.

O empreendimento enquadra-se, de acordo com a legislação vigente no Código Civil, artigo 997, anexo V, da Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Que condiciona a empresa com a receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 no ano vigente.

Art. 997. A sociedade constitui-se mediante contrato escrito, particular ou público, que, além de cláusulas estipuladas pelas partes, mencionará:

- a) Nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas;
- b) Denominação, objeto, sede e prazo da sociedade;
- c) Capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária;
- d) A quota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la;
- e) As prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consista em serviços;
- f) As pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;
- g) A participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
- h) Se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.

Parágrafo único. É ineficaz em relação a terceiros qualquer pacto separado, contrário ao disposto no instrumento do contrato, JUSBRASIL (2021).

Anexo V – Serviços: Serviços de auditoria, assessoria, jornalismo, tecnologia, publicidade, engenharia, entre outros. Apresenta-se o Quadro 15 que demonstra as alíquotas de impostos.

Quadro 15: Alíquota de impostos

FAIXA	ALÍQUOTA	DEDUÇÃO R\$	VALORES
1º Faixa	4,00%	-	Até 180.000,00
2ª Faixa	7,30%	5.940,00	De 180.000,01 a 360.000
3ª Faixa	9,50%	13.860,00	De 360.000,01 a 720.000
4ª Faixa	10,70%	22.500,00	De 720.000,01 a 1.800.000
5ª Faixa	14,30%	87.300,00	De 1.800.000,01 a 3.600.000
6ª Faixa	19,00%	378.000,00	De 3.600.000,01 a 4.800.000

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Peso dos Impostos: Esse quadro possui apenas o intuito de informar o empreendedor o peso de cada imposto. O percentual da Alíquota é a que será aplicada no seu DAS.

Apresenta-se na Tabela 5 o percentual de repartição dos tributos de uma empresa de sociedade simples limitada.

Tabela 5: Percentual de Repartição dos Tributos Sociedade Simples LTDA – ME

FAIXAS	%	PERCENTUAL DE REPARTIÇÃO DOS TRIBUTOS					
		Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP
1º Faixa	15,50%	25,00%	15,00%	14,10%	3,05%	28,85%	14,00%
2ª Faixa	18,00%	23,00%	15,00%	14,10%	3,05%	27,85%	17,00%
3ª Faixa	19,50%	24,00%	15,00%	14,92%	3,23%	23,85%	19,00%
4ª Faixa	20,50%	21,00%	15,00%	15,74%	3,41%	23,85%	21,00%
5ª Faixa	23,00%	23,00%	12,50%	14,10%	3,05%	23,85%	23,50%

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Os impostos que estão inclusos na Guia do DAS são:

- a) **IRPJ:** Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica;
- b) **CSLL:** Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- c) **COFINS:** Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
- d) **PIS/PASEP:** Contribuição para o PIS/Pasep;
- e) **CPP:** Contribuição Patronal Previdenciária;
- f) **ISS:** Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza.

### 10.3 BALANÇO INICIAL

O balanço patrimonial de uma organização reflete como está a sua situação financeira em um resolutivo momento. Ele é formado por duas colunas que representam o ativo, o passivo e o patrimônio líquido. Onde o ativo representa todos os bens e direitos do empreendimento, o passivo são as obrigações e o patrimônio líquido são os recursos dos donos investidos na empresa, DORNELAS (2021, pag.172).

A Tabela 6 mostra o balanço inicial do Escritório BAST, que foi elaborada com as informações coletadas na elaboração deste trabalho e nas planilhas financeiras do novo empreendimento.

Tabela 6: Balanço inicial

Ativo	Ano 0	Passivo	Ano 0
<b>Ativo Circulante</b>		<b>Passivo Circulante</b>	
Caixa / Bancos	R\$ 27.509,00	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\$ 27.509,00</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	
Investimentos de longo prazo	R\$ -	Leasings	R\$ -
Outros	R\$ -	Outros	R\$ -
<b>Imobilizado</b>		<b>Passivo Não Circulante Total</b>	<b>R\$ -</b>
Imóveis	R\$ -	<b>Patrimônio Líquido</b>	
Veículos	R\$ -	Capital social	R\$ 80.000,00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 24.270,00	Lucros acumulados	R\$ -
Móveis e Utensílios	R\$ 26.860,00	<b>Patrimônio Líquido Total</b>	<b>R\$ 80.000,00</b>
Outros	R\$ 1.361,00	<b>Passivo Total</b>	<b>R\$ 80.000,00</b>
<b>Ativo Não Circulante Total</b>	<b>R\$ 52.491,00</b>		
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$ 80.000,00</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

A coluna dos ativos, apresenta o valor de R\$ 80.000,00 distribuídos entre as seguintes contas

- a) Caixa/Banco: conta com a quantia de R\$ 27.509,00 disponível para utilização imediata no empreendimento;
- b) Máquinas e Equipamentos: imobilizado nos equipamentos e *App* de internet necessários para o início das operações do Escritório BAST;
- c) Móveis e utensílios: imobilizados nos móveis e decoração do ambiente para a recepção e as salas de atendimento do Escritório BAST;
- d) Outros: imobilizado na fachada e materiais para o *marketing* do empreendimento como o *folder* e o cartão de visita.

A coluna do passivo, mostra o valor de R\$ 80.000,00, disposto entre as seguintes contas:

- a) Capital Social: que contém o valor do capital integralizado pelos sócios do empreendimento.

#### 10.4 CUSTOS E DEPESAS

O novo empreendimento precisa alinhar as informações de custos e despesas para que entre em funcionamento e tenha continuidade nas atividades da prestação de serviço. Na presente seção tem-se o objetivo de retomar e associar os dados de maneira sucinta, permitindo a elaboração de um plano financeiro completo e coerente com as necessidades da empresa. Os gastos serão divididas em contas e despesas, já que o significado de ambas se diferem devido a sua natureza.

Para Leone, (2000) os custos são "gastos relacionados a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços". Os custos são gastos relacionados à produção. Exemplos: aluguel do ambiente, salários do pessoal da produção, matéria prima da produção, manutenção das máquinas da produção. Ainda segundo o autor, as despesas são gastos relacionados direto ou indiretamente com a obtenção de receita, como os gastos com pessoal da área administrativa, gastos relativos as vendas, depreciação de bens da área administrativa e comercial.

As previsões e despesas do novo empreendimento, precisam ser condizentes com a realidade do mercado. Para 2022, a estimativa de inflação é de 4,17%. Para 2023 e 2024, as previsões são de 3,25% e 3%, respectivamente, todos os anos com intervalo de tolerância de 1,5 ponto percentual para mais ou para menos. Considerando o índice máximo de projeção da inflação chega-se a 5,67 % e com base nisso, estipulou-se um reajuste de 5,5% ao ano,(AGÊNCIA BRASIL 2021).

#### 10.4.1 Despesas Fixas

As despesas fixas abrangem as despesas necessárias para o prosseguimento dos trabalhos da empresa, para a manutenção da sala descrita no presente trabalho e as despesas com *marketing*, que serão essenciais para a captação de novos clientes para o empreendimento.

O Quadro 16 abaixo, demonstra as despesas com *marketing* para os próximos 5 anos.

Quadro 16: Despesas com *Marketing* para os 5 anos

<b>DESPESAS COM MARKETING</b>					
<b>Descrição</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Folder	R\$ 1.920,00	R\$ 2.025,60	R\$ 2.137,00	R\$ 2.254,54	R\$ 2.378,54
Jornal Zero Hora	R\$ 2.400,00	R\$ 2.520,60	R\$ 2.659,23	R\$ 2.805,49	R\$ 2.959,79
Jornal Contexto	R\$ 1.200,00	R\$ 1.266,00	R\$ 1.335,63	R\$ 1.409,09	R\$ 1.486,59
Radio Estação	R\$ 1.800,00	R\$ 1.899,00	R\$ 2.003,45	R\$ 2.113,64	R\$ 2.229,89
Radio Mais nova	R\$ 3.600,00	R\$ 3.798,00	R\$ 4.006,89	R\$ 4.227,27	R\$ 4.459,77
<b>Total</b>	<b>R\$ 10.920,00</b>	<b>R\$ 11.509,20</b>	<b>R\$ 12.142,20</b>	<b>R\$ 12.810,03</b>	<b>R\$ 13.514,58</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Conforme está demonstrado no quadro acima, as despesas com *Marketing* obtiveram um crescimento regular e constante acompanhando os índices da inflação comentados anteriormente. As empresas escolhidas para a divulgação continuam durante o período analisado e o *marketing* nas mídias sociais não terão custo, pois os sócios ficaram encarregados de divulgar.

Para demonstrar as despesas administrativas para os próximos 5 anos, foi elaborado o quadro a seguir de número 17.

Quadro 17: Despesas Administrativas para os 5 anos

<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>					
<b>Descrição</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Aluguel	R\$ 26.400,00	R\$ 27.852,00	R\$ 29.383,86	R\$ 30.999,97	R\$ 32.704,97
<i>Internet</i>	R\$ 1.188,00	R\$ 1.253,34	R\$ 1.322,27	R\$ 1.395,00	R\$ 1.471,72
Manutenção	R\$ 1.920,00	R\$ 2.025,60	R\$ 2.137,01	R\$ 2.254,54	R\$ 2.378,54
Contador	R\$ 1.800,00	R\$ 1.899,00	R\$ 2.003,45	R\$ 2.113,63	R\$ 2.229,88
Energia Elétrica	R\$ 2.160,00	R\$ 2.278,80	R\$ 2.404,13	R\$ 2.536,36	R\$ 2.675,86
Água	R\$ 1.200,00	R\$ 1.266,00	R\$ 1.335,63	R\$ 1.409,09	R\$ 1.486,59
Limpeza	R\$ 6.000,00	R\$ 6.330,00	R\$ 6.678,15	R\$ 7.045,45	R\$ 7.432,95
Pró-labore	R\$ 62.310,00	R\$ 65.737,05	R\$ 69.352,59	R\$ 73.166,98	R\$ 77.191,16
<b>Total</b>	<b>R\$ 102.978,00</b>	<b>R\$ 110.641,79</b>	<b>R\$ 116.727,09</b>	<b>R\$ 123.147,08</b>	<b>R\$129.920,17</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Nas despesas apresentadas para os 5 anos, não houve inclusão de novas, devido a avaliação dos sócios que definiu este grupo de contas como necessárias para o funcionamento adequado do estabelecimento.

### 10.4.2 Despesas Variáveis

As despesas variáveis são compostas pela energia elétrica que será utilizada na iluminação do ambiente, no ar-condicionado e nos equipamentos eletroeletrônicos utilizados nas tarefas dos projetos. Também está incluso o uso da água que será utilizada no banheiro, para o café e para a limpeza do ambiente. A tabela 7 a seguir apresenta os custos considerados com estas despesas.

Tabela 7: Despesas Variáveis

<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>					
<b>Descrição</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Energia Elétrica	R\$ 2.160,00	R\$ 2.278,80	R\$ 2.404,13	R\$ 2.536,36	R\$ 2.675,86
Água	R\$ 1.200,00	R\$ 1.266,00	R\$ 1.335,63	R\$ 1.409,09	R\$ 1.486,59
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.360,00</b>	<b>R\$ 3.544,80</b>	<b>R\$ 3.739,76</b>	<b>R\$ 3.945,45</b>	<b>R\$ 4.16245</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Conforme comentado anteriormente o Escritório BAST vai apresentar um ambiente aconchegante e moderno para que o cliente se sinta confortável e com animo de contratar os nossos trabalhos. As despesas demonstradas possuem um acrive constante, devido a empresa prezar por um ambiente limpo e bem aconchegante durante o ano todo.

### 10.4.3 Custos fixos e variáveis

O produto oferecido pelo empreendimento é um serviço de assessoria, devido a isso, não utilizará matéria prima, transporte, estoque etc., em suas tarefas desconsiderando assim os custos variáveis no presente trabalho.

## 10.5 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

A Demonstração do Resultado do Exercício é a comunicação, de forma resumida, dos negócios e transações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a realçar o resultado líquido do período analisado.

As despesas com depreciação correspondem a R\$ 2.822,10 para cada ano analisado. Os tributos para o novo negócio vão ser de 7,30% nos primeiros dois anos e 9,50% a partir do terceiro ano. O acréscimo é devido aos valores que ultrapassam a terceira faixa de R\$ 360.000,01 ao ano.

Utilizando como base as projeções efetuadas para o novo empreendimento apresentado neste estudo, a Tabela a seguir, demonstra o DRE do Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos, dentro de um cenário realista, no seu primeiro ano de atividade. O resultado mostrado na Tabela 8 a seguir, retrata que o empreendimento não gerará lucro operacional nos primeiros meses, devido aos poucos projetos em andamento ou executados, porém, a partir do mês seis os trabalhos aumentam e o resultado positivo aparece. O relatório mostra que no final do primeiro ano, se obteve o lucro líquido de R\$ 16.431,35 comprovando a viabilidade do negócio.



Tabela 8: Demonstração do Resultado de Exercícios para primeiro ano – Cenário Realista

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\$ 4.510,00	R\$ 8.856,00	R\$ 9.840,00	R\$ 14.268,00	R\$ 15.580,00	R\$ 20.992,00	R\$ 23.944,00	R\$ 24.600,00	R\$ 25.584,00	R\$ 29.410,00	R\$ 34.510,00	R\$ 36.210,00
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 329,23	R\$ 646,49	R\$ 718,32	R\$ 1.041,56	R\$ 1.137,34	R\$ 1.532,42	R\$ 1.747,91	R\$ 1.795,80	R\$ 1.867,63	R\$ 2.146,93	R\$ 2.519,23	R\$ 2.643,33
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 4.180,77</b>	<b>R\$ 8.209,51</b>	<b>R\$ 9.121,68</b>	<b>R\$ 13.226,44</b>	<b>R\$ 14.442,66</b>	<b>R\$ 19.459,58</b>	<b>R\$ 22.196,09</b>	<b>R\$ 22.804,20</b>	<b>R\$ 23.716,37</b>	<b>R\$ 27.263,07</b>	<b>R\$ 31.990,77</b>	<b>R\$ 33.566,67</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custos Fixos	R\$ 5.531,90	R\$ 5.531,90	R\$ 5.531,90	R\$ 5.531,90	R\$ 5.531,90	R\$ 5.551,90	R\$ 5.551,90	R\$ 5.551,90	R\$ 5.551,90	R\$ 5.571,90	R\$ 5.571,90	R\$ 5.571,90
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ (1.351,13)</b>	<b>R\$ 2.677,61</b>	<b>R\$ 3.589,78</b>	<b>R\$ 7.694,54</b>	<b>R\$ 8.910,76</b>	<b>R\$ 13.907,68</b>	<b>R\$ 16.644,19</b>	<b>R\$ 17.252,30</b>	<b>R\$ 18.164,47</b>	<b>R\$ 21.691,17</b>	<b>R\$ 26.418,87</b>	<b>R\$ 27.994,77</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.720,00	R\$ 2.120,00	R\$ 2.120,00	R\$ 2.920,00	R\$ 2.920,00
Desp. Administrativas	R\$ 8.652,90	R\$ 8.652,90	R\$ 8.652,90	R\$ 8.652,90	R\$ 8.652,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.622,90
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ 199,97	R\$ 115,03	R\$ 45,17	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 20,60	R\$ 67,87	R\$ 128,18	R\$ 209,25	R\$ 304,65
Depreciação	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18
Outras Despesas Operacionais	R\$ 2.200,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (13.259,24)</b>	<b>R\$ (7.205,43)</b>	<b>R\$ (6.363,13)</b>	<b>R\$ (2.303,54)</b>	<b>R\$ (1.237,32)</b>	<b>R\$ 3.809,61</b>	<b>R\$ 6.546,11</b>	<b>R\$ 6.624,82</b>	<b>R\$ 7.184,26</b>	<b>R\$ 10.771,28</b>	<b>R\$ 14.780,05</b>	<b>R\$ 16.431,35</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\$ (13.259,24)</b>	<b>R\$ (7.205,43)</b>	<b>R\$ (6.363,13)</b>	<b>R\$ (2.303,54)</b>	<b>R\$ (1.237,32)</b>	<b>R\$ 3.809,61</b>	<b>R\$ 6.546,11</b>	<b>R\$ 6.624,82</b>	<b>R\$ 7.184,26</b>	<b>R\$ 10.771,28</b>	<b>R\$ 14.780,05</b>	<b>R\$ 16.431,35</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\$ (13.259,24)</b>	<b>R\$ (7.205,43)</b>	<b>R\$ (6.363,13)</b>	<b>R\$ (2.303,54)</b>	<b>R\$ (1.237,32)</b>	<b>R\$ 3.809,61</b>	<b>R\$ 6.546,11</b>	<b>R\$ 6.624,82</b>	<b>R\$ 7.184,26</b>	<b>R\$ 10.771,28</b>	<b>R\$ 14.780,05</b>	<b>R\$ 16.431,35</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (13.259,24)</b>	<b>R\$ (7.205,43)</b>	<b>R\$ (6.363,13)</b>	<b>R\$ (2.303,54)</b>	<b>R\$ (1.237,32)</b>	<b>R\$ 3.809,61</b>	<b>R\$ 6.546,11</b>	<b>R\$ 6.624,82</b>	<b>R\$ 7.184,26</b>	<b>R\$ 10.771,28</b>	<b>R\$ 14.780,05</b>	<b>R\$ 16.431,35</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

A Tabela de número 9 a seguir, demonstra-se o DRE de cenário realista para os 5 anos analisados. Após as dificuldades iniciais, que são oriundas a todos os novos empreendimentos, o negócio tem um desenrolar positivo.

Tabela 9: Demonstrativo do Resultado do Exercício para 5 anos – Cenário Realista

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 248.304,00	R\$ 281.792,85	R\$ 331.715,29	R\$ 388.497,41	R\$ 442.539,30
<b>Deduções</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Impostos</b>	R\$ 18.126,19	R\$ 20.570,88	R\$ 59.708,75	R\$ 69.929,53	R\$ 79.657,07
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 230.177,81</b>	<b>R\$ 261.221,97</b>	<b>R\$ 272.006,53</b>	<b>R\$ 318.567,87</b>	<b>R\$ 362.882,22</b>
<b>Custos Variáveis e comissões</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Custos Fixos</b>	R\$ 66.582,80	R\$ 71.828,58	R\$ 78.826,09	R\$ 83.008,04	R\$ 89.512,51
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 163.595,01</b>	<b>R\$ 189.393,39</b>	<b>R\$ 193.180,44</b>	<b>R\$ 235.559,83</b>	<b>R\$ 273.369,71</b>
<b>Desp. Mkt e Vendas</b>	R\$ 19.390,00	R\$ 22.164,00	R\$ 24.337,92	R\$ 26.752,78	R\$ 29.764,98
<b>Desp. Administrativas</b>	R\$ 103.504,80	R\$ 110.043,54	R\$ 120.554,27	R\$ 130.949,98	R\$ 138.004,27
<b>Desp. Financeiras</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Receitas Financeiras</b>	R\$ 1.090,72	R\$ 5.587,22	R\$ 8.261,86	R\$ 12.383,17	R\$ 18.112,48
<b>Depreciação</b>	R\$ 2.822,10	R\$ 2.822,10	R\$ 2.822,10	R\$ 2.822,10	R\$ 2.822,10
<b>Outras Despesas Operacionais</b>	R\$ 3.190,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Outras Receitas Operacionais</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 35.778,82</b>	<b>R\$ 59.950,97</b>	<b>R\$ 53.728,01</b>	<b>R\$ 87.418,14</b>	<b>R\$ 120.890,83</b>
<b>Despesas Não Operacionais</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Receitas Não Operacionais</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ 35.778,82</b>	<b>R\$ 59.950,97</b>	<b>R\$ 53.728,01</b>	<b>R\$ 87.418,14</b>	<b>R\$ 120.890,83</b>
<b>Imposto de Renda</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Contribuição Social</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ 35.778,82</b>	<b>R\$ 59.950,97</b>	<b>R\$ 53.728,01</b>	<b>R\$ 87.418,14</b>	<b>R\$ 120.890,83</b>
<b>Dividendos</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 35.778,82</b>	<b>R\$ 59.950,97</b>	<b>R\$ 53.728,01</b>	<b>R\$ 87.418,14</b>	<b>R\$ 120.890,83</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

## 10.6 FLUXO DE CAIXA

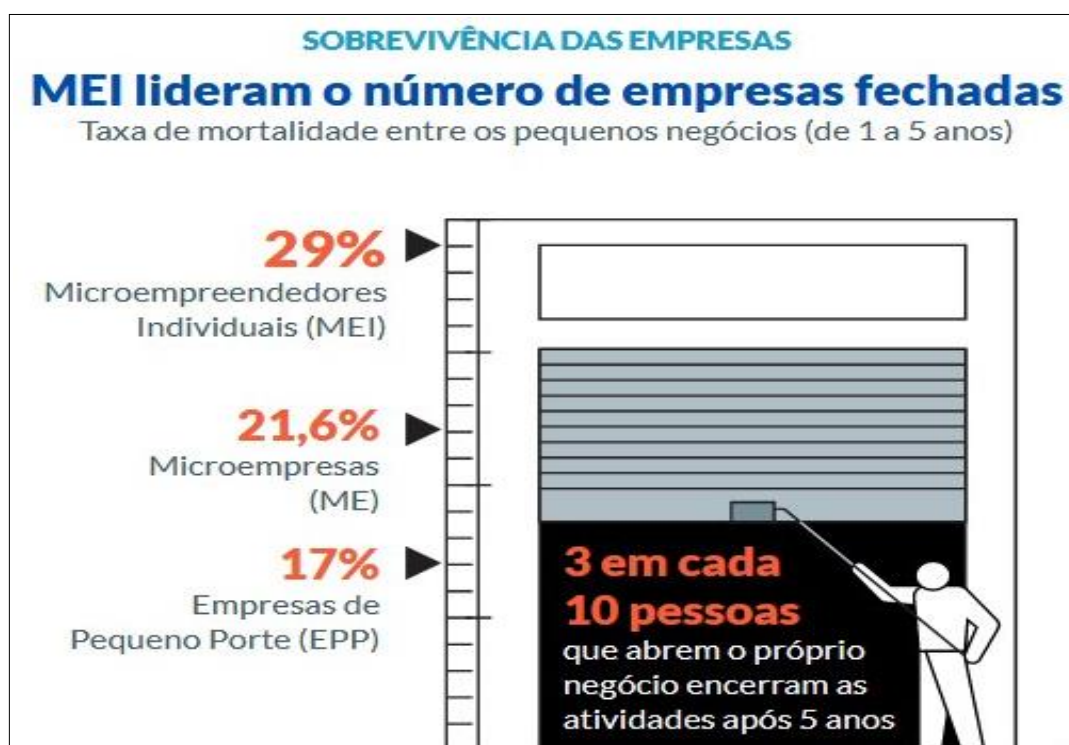
Entende-se como Fluxo de Caixa, os registros e controles existentes da movimentação do caixa, abrangendo as entradas e saídas dos recursos financeiros que ocorreram em um determinado período. O fluxo de caixa assume um papel muito importante no planejamento financeiro, logo, é uma prática dinâmica, que precisa ser

revisada atualizada constantemente, para ser utilizada na tomada de decisões, FRIEDRICH, BRONDANI (2005).

Em uma breve pesquisa na *internet*, percebeu-se que, os novos empreendimentos, mesmo com planos de negócio bem estruturados não suportam a corrida do mercado e entram em falência com menos de 5 anos de existência.

Apresenta-se na Figura 9 a seguir, uma pesquisa realizada pelo Sebrae que revela números confiáveis sobre esse assunto.

Figura 9: Sobrevivência das empresas



Fonte: Sebrae (2021)

Sobre a Pesquisa Sobrevivência de Empresas do Sebrae: foi elaborada por meio de entrevistas por telefone entre dez./20 e jan./21, considerando amostra de 3.047 empresas criadas em 2018 e 2019. Margem de erro estimada em 2% para um grau de confiança de 95%. [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)

O novo empreendimento em análise neste trabalho tem características que, em um curto espaço de tempo, não consegue gerar caixa, o que permite uma estimativa otimista em relação ao negócio proposto, somente no longo prazo. Percebe-se que o fluxo de caixa se mantém positivo nos primeiros meses de atividade e no final do período analisado. Nos primeiros meses consegue-se manter o fluxo de caixa positivo, devido ao capital inicial investido no empreendimento e no final do período os serviços realizados pelo Escritório BAST geram esse fluxo de caixa. Apresenta-se na Tabela 10 a seguir, o desempenho do fluxo de caixa no primeiro ano.

Tabela 10: Fluxo de caixa no 1º Ano - Cenário Realista

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\$ 80.000,00											
Recebimentos de Vendas	R\$ 1.353,00	R\$ 4.009,80	R\$ 6.510,80	R\$ 9.905,60	R\$ 12.693,60	R\$ 15.793,20	R\$ 19.450,40	R\$ 21.877,60	R\$ 24.042,40	R\$ 26.207,00	R\$ 29.212,80	R\$ 32.214,80
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\$ 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 de Entradas</b>	<b>R\$ 81.353,00</b>	<b>R\$ 4.009,80</b>	<b>R\$ 6.510,80</b>	<b>R\$ 9.905,60</b>	<b>R\$ 12.693,60</b>	<b>R\$ 15.793,20</b>	<b>R\$ 19.450,40</b>	<b>R\$ 21.877,60</b>	<b>R\$ 24.042,40</b>	<b>R\$ 26.207,00</b>	<b>R\$ 29.212,80</b>	<b>R\$ 32.214,80</b>
<b>Saídas</b>												
Impostos	R\$ 0,00	R\$ 329,23	R\$ 646,49	R\$ 718,32	R\$ 1.041,56	R\$ 1.137,34	R\$ 1.532,42	R\$ 1.747,91	R\$ 1.795,80	R\$ 1.867,63	R\$ 2.146,93	R\$ 2.519,23
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\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90	R\$ 5.192,90
Outros custos fixos	R\$ 0,00	R\$ 339,00	R\$ 339,00	R\$ 339,00	R\$ 339,00	R\$ 339,00	R\$ 359,00	R\$ 359,00	R\$ 359,00	R\$ 359,00	R\$ 379,00	R\$ 379,00
Despesas de marketing e vendas	R\$ 0,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.720,00	R\$ 2.120,00	R\$ 2.120,00	R\$ 2.920,00
Despesas administrativas	R\$ 0,00	R\$ 8.652,90	R\$ 8.652,90	R\$ 8.652,90	R\$ 8.652,90	R\$ 8.652,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90	R\$ 8.602,90
Despesas financeiras	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
Outras despesas fixas	R\$ 2.200,00	R\$ 0,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00
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\$ 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
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 52.491,00	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\$ 54.691,00</b>	<b>R\$ 15.534,03</b>	<b>R\$ 15.941,29</b>	<b>R\$ 16.013,12</b>	<b>R\$ 16.336,36</b>	<b>R\$ 16.582,14</b>	<b>R\$ 16.947,22</b>	<b>R\$ 17.162,71</b>	<b>R\$ 17.760,60</b>	<b>R\$ 18.232,43</b>	<b>R\$ 18.531,73</b>	<b>R\$ 19.704,03</b>
Saldo de Caixa	R\$ 26.662,00	-R\$ 11.524,23	-R\$ 9.430,49	-R\$ 6.107,52	-R\$ 3.642,76	-R\$ 788,94	R\$ 2.503,18	R\$ 4.714,89	R\$ 6.281,80	R\$ 7.974,57	R\$ 10.681,07	R\$ 12.510,77
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$ 26.662,00</b>	<b>R\$ 15.337,74</b>	<b>R\$ 6.022,28</b>	<b>-R\$ 40,07</b>	<b>-R\$ 3.682,84</b>	<b>-R\$ 4.471,78</b>	<b>-R\$ 1.968,59</b>	<b>R\$ 2.746,30</b>	<b>R\$ 9.048,69</b>	<b>R\$ 17.091,13</b>	<b>R\$ 27.900,38</b>	<b>R\$ 40.620,40</b>
Rendim. aplicações financeiras (0,75%)	R\$ 199,97	R\$ 115,03	R\$ 45,17	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20,60	R\$ 67,87	R\$ 128,18	R\$ 209,25	R\$ 304,65
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$ 26.861,97</b>	<b>R\$ 15.452,77</b>	<b>R\$ 6.067,45</b>	<b>-R\$ 40,07</b>	<b>-R\$ 3.682,84</b>	<b>-R\$ 4.471,78</b>	<b>-R\$ 1.968,59</b>	<b>R\$ 2.766,89</b>	<b>R\$ 9.116,56</b>	<b>R\$ 17.219,31</b>	<b>R\$ 28.109,63</b>	<b>R\$ 40.925,05</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>												
Depreciação	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18	R\$ 235,18
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\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>	<b>R\$ 235,18</b>
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$ 26.626,79</b>	<b>R\$ 15.217,59</b>	<b>R\$ 5.832,27</b>	<b>-R\$ 275,25</b>	<b>-R\$ 3.918,01</b>	<b>-R\$ 4.706,95</b>	<b>-R\$ 2.203,77</b>	<b>R\$ 2.531,72</b>	<b>R\$ 8.881,38</b>	<b>R\$ 16.984,13</b>	<b>R\$ 27.874,46</b>	<b>R\$ 40.689,88</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para um bom entendimento do trabalho, precisa-se fazer uma avaliação do fluxo de caixa para o cenário pessimista. Verifica-se, que no primeiro ano, o empreendimento passará por problemas de caixa do mês 3 ao mês 11 que implicará em falta de capital para pagamento de contas e despesas. A solução para essa dificuldade inicial está na busca de financiamento de curto prazo ou injeção de capital por parte dos sócios, que pode ser realizada da seguinte forma: Durante os meses de falta do capital de giro, os sócios não retirarem o pró-labore, que ficará na empresa como forma de capital investido. Essa atitude vai gerar uma sobre vida ao empreendimento e equilibrará as entradas e saídas.

Apresenta-se na tabela 11 as projeções para o fluxo de caixa para o período de 5 anos, que é o avaliado neste trabalho. Percebe-se que as previsões dão uma ótima visão da saúde financeira em relação a gerar caixa e capital para dar continuidade aos negócios.

Tabela 11: Fluxo de Caixa para 5 Anos - Cenário Realista

Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Entradas</b>					
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 80.000,00				
Recebimentos de Vendas	R\$ 203.271,00	R\$ 296.298,29	R\$ 326.307,02	R\$ 382.346,01	R\$ 436.684,76
Outras Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Empréstimos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 283.271,00</b>	<b>R\$ 296.298,29</b>	<b>R\$ 326.307,02</b>	<b>R\$ 382.346,01</b>	<b>R\$ 436.684,76</b>
<b>Saídas</b>					
Impostos	R\$ 15.482,86	R\$ 21.499,97	R\$ 56.447,26	R\$ 69.077,80	R\$ 78.846,45
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\$ 57.121,90	R\$ 66.884,55	R\$ 73.469,15	R\$ 77.423,02	R\$ 83.431,79
Outros custos fixos	R\$ 3.889,00	R\$ 4.530,22	R\$ 4.773,82	R\$ 5.236,52	R\$ 5.538,68
Despesas de marketing e vendas	R\$ 16.470,00	R\$ 23.237,00	R\$ 24.156,76	R\$ 26.551,54	R\$ 29.513,97
Despesas administrativas	R\$ 94.881,90	R\$ 109.496,15	R\$ 119.678,38	R\$ 130.083,67	R\$ 137.416,42
Despesas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outras despesas fixas	R\$ 3.100,00	R\$ 90,00	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\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 52.491,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 243.436,66</b>	<b>R\$ 225.737,88</b>	<b>R\$ 278.525,37</b>	<b>R\$ 308.372,56</b>	<b>R\$ 334.747,30</b>
Saldo de Caixa	R\$ 39.834,34	R\$ 70.560,41	R\$ 47.781,65	R\$ 73.973,45	R\$ 101.937,46
Fluxo de Caixa Acumulado	R\$ 40.925,05	R\$ 111.485,46	R\$ 164.854,34	R\$ 247.089,64	R\$ 361.410,27
Rendim. aplicações financeiras (0,75%)	R\$ 1.090,72	R\$ 5.587,22	R\$ 8.261,86	R\$ 12.383,17	R\$ 18.112,48
Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras	R\$ 40.925,05	R\$ 117.072,68	R\$ 173.116,19	R\$ 259.472,81	R\$ 379.522,75
<b>Despesas não desembolsáveis</b>					
Depreciação	R\$ 2.822,10	R\$ 2.822,10	R\$ 2.822,10	R\$ 2.822,10	R\$ 2.822,10
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\$ 2.822,10</b>	<b>R\$ 2.822,10</b>	<b>R\$ 2.822,10</b>	<b>R\$ 2.822,10</b>	<b>R\$ 2.822,10</b>
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$ 38.102,95</b>	<b>R\$ 114.250,58</b>	<b>R\$ 170.294,09</b>	<b>R\$ 256.650,71</b>	<b>R\$ 376.700,65</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

## 10.7 INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Os indicadores de viabilidade financeira contribuem, servindo de apoio na tomada de decisão e direcionando a um investimento em novos negócios ou difundir um já existente. Os indicadores econômicos geralmente indicam as alternativas dentre os possíveis cenários, de uma determinada atividade, se ela terá condições de gerar receita necessária para honrar com as obrigações financeiras e especialmente, para garantir o retorno do investimento, SILVA (2004).

Na respectiva seção serão expostos os principais índices que irão ser utilizados na avaliação da viabilidade do empreendimento proposto, sustentados por mecanismos conceituados pelo mercado e que aproximam o negócio a realidade empresarial.

### 10.7.1 Taxa Mínima de Atratividade

Um bom investidor analisa as várias possibilidades de investimento em vários nichos de mercado. Antes de decidir em qual empreendimento ou projeto investirá, ele vai considerar, o negócio que lhe ofereça um retorno de acordo com as suas expectativas e dentro dos parâmetros realistas do mercado. Os índices avaliados são as taxas de retorno que devem ser equivalentes as que ele conseguiria em outros tipos de investimentos mais seguros, essa taxa é conhecida como a TMA – Taxa Mínima de Atratividade.

A TMA é um índice relacionado com a taxa de juros e se destina a avaliação de qualquer investimento ou financiamento e que, o investidor, deseja um rendimento ao menos igual a essa taxa. Cada projeto deve proporcionar uma taxa mínima de retorno e esse retorno deve corresponder ao custo do capital investido no projeto, (MEGLIORINI e VALLIM 2009).

O Brasil utiliza a taxa Selic como referência básica para taxas de retorno de investimentos em renda fixa no país, investimentos esses que são altamente seguros e acessíveis a pessoas físicas e jurídicas. No ano de 2021 a taxa Selic teve alguns incrementos, que deixaram o índice em 6,25% ao ano. Esse aumento teve como prerrogativa a pandemia que deixou o país em maus lençóis, com crise econômica desde meados de 2020.

Tendo o índice da Selic como base, define-se que a taxa TMA do novo empreendimento será 9,25% que representa 50% a mais que o índice, isso por acreditar, que essa porcentagem seja de bom agrado aos investidores.

### 10.7.2 Valor presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido ou VPL é uma metodologia de avaliação de um investimento ou um projeto em estudo que se resume em transferir para o presente o valor do fluxo de caixa de um período estabelecido, deduzindo desta quantia o custo de capital ou a taxa de retorno exigida (WESTON E BRIGHAM, 2000).

Ao avaliar o cenário realista com a taxa de atratividade em 9,25% que foi definida no item 10.7.2, o VPL detectado é no valor de R\$ 201,993,14 deixando em evidência que o empreendimento é interessante para um investimento. Na Tabela 12 comprova o valor do VPL para o cenário analisado.

Tabela 12: Valor Presente Líquido - Cenário Realista

Saldos de Caixa		VP	VP Acumulado	Período	Payback (anos)
Investimento	-R\$ 80.000,00	-R\$ 80.000,00	0,00	0	2,14
Ano 1	R\$ 40.925,05	R\$ 37.460,00	37.460,00	1	1,67
Ano 2	R\$ 76.147,63	R\$ 63.798,94	101.258,95	2	1,51
Ano 3	R\$ 56.043,51	R\$ 42.979,46	144.238,41	3	1,94
Ano 4	R\$ 86.356,62	R\$ 60.619,15	204.857,56	4	2,38
Ano 5	R\$ 120.049,94	R\$ 77.135,57	281.993,14	5	5,72
	<b>VPL</b>	<b>R\$ 201.993,14</b>			

Fonte: Elaborado pelo Autor 2021

Ao avaliar o cenário pessimista com a mesma taxa de atratividade em 9,25% que foi definida no item 10.7.2, o VPL detectado é no valor de R\$ 108.024,38 deixando em evidência que o empreendimento tem dificuldades para gerar caixa. Na Tabela 13 comprova o valor do VPL para o cenário analisado.



Tabela 13: Valor Presente Líquido - Cenário Pessimista

Saldos de Caixa	VP	VP Acumulado	Período	Payback (anos)
Investimento -R\$ 80.000,00	-R\$ 80.000,00	0,00	0	5,87
Ano 1 R\$ 14.899,30	R\$ 13.637,80	13.637,80	1	3,52
Ano 2 R\$ 31.434,61	R\$ 26.336,93	39.974,73	2	3,97
Ano 3 R\$ 26.426,29	R\$ 20.266,18	60.240,91	3	3,37
Ano 4 R\$ 76.151,01	R\$ 53.455,19	113.696,10	4	3,55
Ano 5 R\$ 115.680,81	R\$ 74.328,28	188.024,38	5	5,57
<b>VPL</b>	<b>R\$ 108.024,38</b>			

Fonte: Elaborado pelo Autor 2021

Ao fazer a análise do cenário otimista os números falam por si e desde o primeiro ano os valores vem mostrando que o empreendimento tem boa liquidez. No quinto ano os valores do VPL são de R\$ 551.095,75 conforme apresentado na Tabela 14 a seguir.

Tabela 14: Valor Presente Líquido - Cenário Otimista

Saldos de Caixa	VP	VP Acumulado	Período	Payback (anos)
Investimento -R\$ 80.000,00	-R\$ 80.000,00	0,00	0	0,58
Ano 1 R\$ 151.057,15	R\$ 138.267,41	138.267,41	1	0,55
Ano 2 R\$ 154.111,44	R\$ 129.119,55	267.386,96	2	0,15
Ano 3 R\$ 131.814,96	R\$ 101.088,18	368.475,13	3	0,66
Ano 4 R\$ 175.512,05	R\$ 123.202,96	491.678,10	4	1,05
Ano 5 R\$ 216.982,64	R\$ 139.417,65	631.095,75	5	5,87
<b>VPL</b>	<b>R\$ 551.095,75</b>			

Fonte: Elaborado pelo Autor 2021

### 10.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR, Taxa Interna de Retorno representa uma poderosa ferramenta de avaliação de um projeto de investimento, atuando como um dos indicadores analisados para tomar a decisão de validação do projeto ou não, VARANDA NETO et al. (2019). Esse processo é realizado através da comparação do investimento inicial e as despesas futuras, com o resultado potencial que ele pode trazer.

Ao calcular o índice da TIR, o mesmo deve ser maior ou igual ao TMA para que o empreendimento seja atraente, ou seja, como premissa de aceitação, o projeto será bem-conceituado se apresentar uma taxa de restituição superior ao custo da

oportunidade da empresa. O Quadro 18 apresenta os resultados obtidos nos cenários Realista, otimista e pessimista para a Taxa Interna de Retorno do plano de investimento no quinto ano de atuação.

Quadro 18: TIR Cenário Pessimista, Realista e Otimista para o 5º Ano

TAXA	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
TIR	38,8%	70,5%	179,7

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

#### 10.7.4 Retorno Sobre Vendas (RSV)

O Retorno Sobre Vendas é uma fração utilizada para avaliar a eficiência operacional de uma organização. Em geral, vem expressa em porcentagem e é calculada como lucro líquido dividido pelas vendas, em um determinado período.

Para o cenário pessimista, a Tabela 15 mostra que o empreendimento fica com os índices negativos no primeiro ano e precisa tomar ações para que a empresa se mantenha no mercado. As ações previstas para esse tipo de evento precisa ser acordado entre os sócios, o que é mais provável é um aumento no investimento inicial ou financiamento de curto prazo.

Tabela 15: Retorno Sobre Vendas - RSV - Cenário Pessimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	-1,0%	21,5%	21,3%	38,1%	44,2%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	-1,1%	23,2%	25,9%	46,5%	53,9%

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Na Tabela 16 mostra-se o RSV para o cenário Realista, a mesma demonstra que, desde o primeiro ano, os índices alcançados para o empreendimento são bem atrativos, atingindo o percentual de Retorno Sobre Vendas de 15,5% no primeiro e 33,3% no quinto ano.

Tabela 16: Retorno Sobre Vendas - RSV - Cenário Realista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	14,4%	21,3%	16,2%	22,5%	27,3%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	15,5%	23,0%	19,8%	27,4%	33,3%

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Já a Tabela 17 mostra-se o RSV para o cenário Otimista e avaliando os dados percebe-se que o empreendimento consegue bons resultados já no primeiro ano de atuação.

Tabela 17: Retorno Sobre Vendas - RSV - Cenário Otimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	41,3%	26,5%	21,4%	25,5%	27,8%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	44,6%	28,6%	26,0%	31,1%	34,0%

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

### 10.7.5 *Payback* – Período de Retorno do Investimento

O *Payback* destina-se a identificar o tempo, em anos, necessários para que os rendimentos acumulados se tornam iguais ao valor do investimento. Esse tempo nem sempre é curto, isso depende do valor investido e do modelo de negócio, geralmente, o retorno se dá em meses ou anos.

Gitman (2006), apresenta o *Payback* como o período de tempo considerável para que a empresa resgate o investimento inicial aplicado no projeto, calculado através das entradas de caixa. Escolhe-se um período para fazer o corte, exemplo três anos, todos os projetos que necessitarem de um *Payback* de três anos ou menos serão considerados aceitos, todos os que ultrapassarem esse período serão recusados.

O Quadro 19 mostra o *Payback* esperado para cada um dos cenários analisados.

Quadro 19: *Payback* Cenário Pessimista, Realista e Otimista

ÍNDICE	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
<i>Payback</i>	2,6 Anos	1,6 Anos	0,5 Anos

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

### 10.7.6 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio de uma empresa é quando a receita total corresponde de forma igual aos custos e despesas. O seu cálculo é para conhecer quanto é necessário movimentar em dinheiro ou transações para custear as operações sem dispêndio. O Objetivo de um empreendimento sempre vai ser o lucro, ou seja, se o ponto de equilíbrio for ultrapassado por alguns reais, já terá lucro. Lembra-se, o ponto de equilíbrio não é para ser considerado meta, e sim uma referência.

O ponto de equilíbrio tem a função de apresentar o valor em que a empresa não implicará em lucros e nem em prejuízos, e expressará a condição que se alinham receitas e despesas. Ao fazer a avaliação para o cenário pessimista, o ponto de equilíbrio só é encontrado praticamente no segundo ano de atuação, a partir do terceiro ano o ponto de equilíbrio é encontrado no quarto trimestre. O cenário pessimista demonstra as dificuldades em geração de receita nos primeiros anos, vindo de encontro ao que foi abordado no item 10.6 do presente trabalho. Esse cenário apresenta-se na tabela 18 a seguir.

Tabela 18: Ponto de Equilíbrio - Cenário Pessimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	210.884,25	223.148,03	276.268,76	296.991,34	317.199,84
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	195.489,70	206.858,22	226.540,39	243.532,90	260.103,87
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	12,2	9,4	9,2	6,9	6,2

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

A Tabela 19 apresenta o ponto de equilíbrio no cenário realista e a análise mostra que no 11º mês de atuação já se tem o início dos ganhos.

Tabela 19: Ponto de Equilíbrio - Cenário Realista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	210.884,25	223.148,03	276.268,76	296.991,34	317.199,84
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	195.489,70	206.858,22	226.540,39	243.532,90	260.103,87
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	10,2	9,5	10,0	9,2	8,6

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Na avaliação do ponto de equilíbrio num cenário Otimista o mesmo é alcançado no primeiro semestre e a partir do segundo ano este rendimento é detectado mais cedo no primeiro quadrimestre. A Tabela 20 a seguir mostra este cenário.

Tabela 20: Ponto de Equilíbrio - Cenário Otimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	213.991,05	290.587,10	372.709,29	404.579,31	440.950,20
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	198.369,70	269.374,24	305.621,62	331.755,03	361.579,16
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	6,8	8,3	8,7	8,1	7,8

Fonte: Elaborado pelo autor 2021

## 11. PLANO DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCOS

O Plano de Contingência é estruturado para uma situação em que a empresa não é mais capaz de excluir o risco. Ele entra em ação nas situações em que, por mais que a empresa reduza as possibilidades, sempre haverá a probabilidade de uma ocorrência.

Depois da realização dos trabalhos de mapeamento das oportunidades e ameaças para estabelecer o novo empreendimento, da concepção dos plano mercadológicos, operacional, financeiro, e de recursos humanos, elaborou-se um prognostico realista, otimista e um pessimista para o horizonte da empresa. Com base nas pesquisas realizadas e no plano definido para o empreendimento, espera-se que o cenário realista se concretize e que os resultados esperados sejam alcançados. Porém não podemos desconsiderar a possibilidade de que os outro cenários analisados se concretizem e o dever do empreendimento é estar preparado para esses eventos com o plano de contingência.

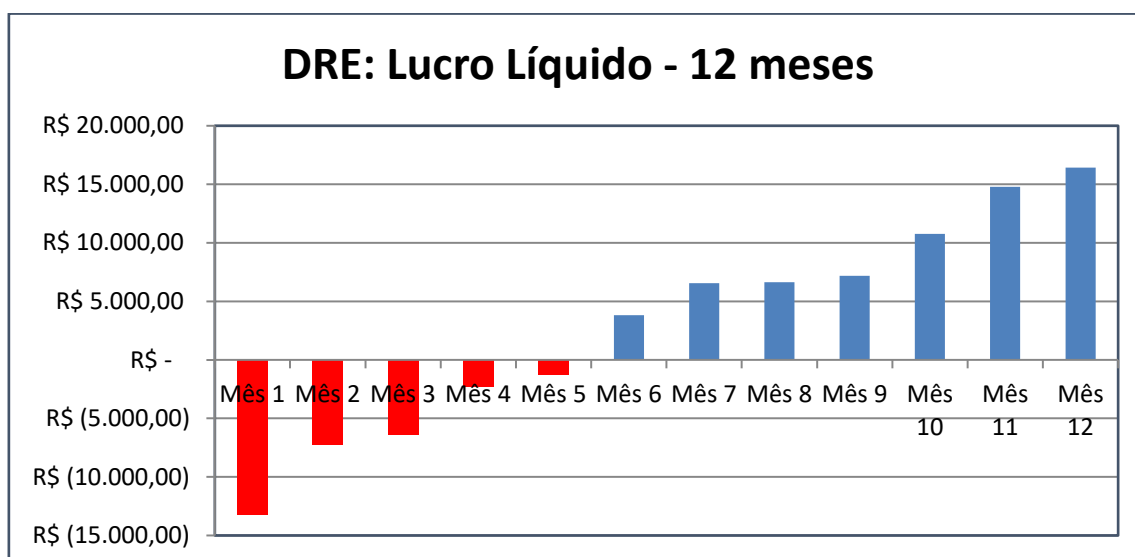
O próximo passo é estabelecer um plano de contingência que atenda às necessidades e reestabeleça o andamento normal das tarefas da empresa. Esse documento deve orientar, organizar e dar o *feedback* preciso para intervir, controlar e combater as consequências do determinado evento.

Apresenta-se abaixo o Plano de Contingência para o Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos, nos cenários analisados.

### 11.1 CENÁRIO REALISTA

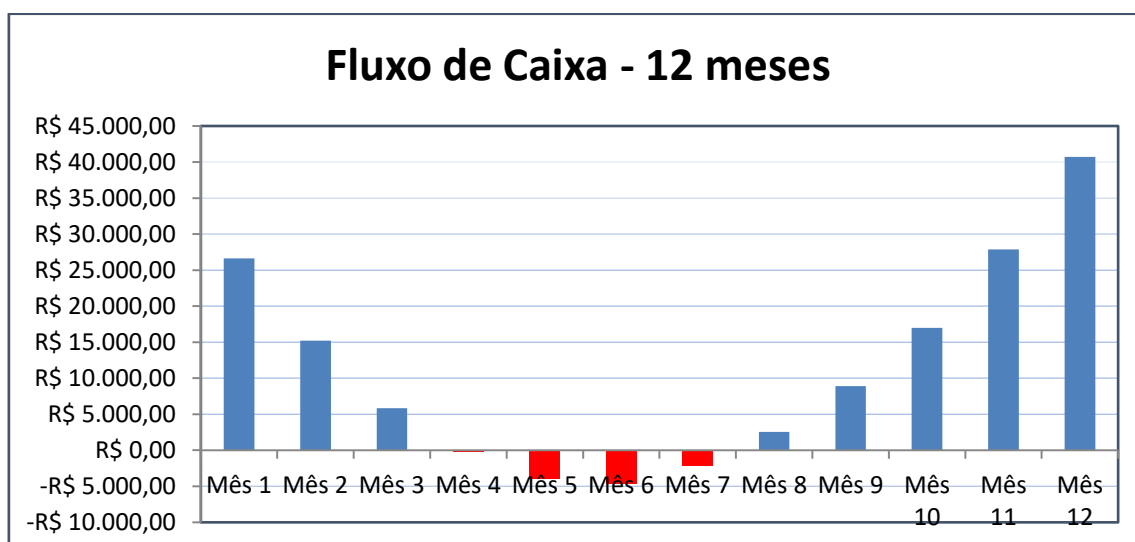
O cenário realista vem acompanhado com o crescimento da economia, após quase dois anos de recessão, devido a pandemia do Covid-19, que deixou o mundo em pânico e com restrições de saúde muito rígidas. O novo empreendimento apresenta boa viabilidade financeira, porém, ao analisarmos os gráficos com os indicadores de cenário pessimista, percebe-se que alguns meses do primeiro ano o lucro líquido e o fluxo de caixa ficam negativos, porém ao final do exercício, fica equilibrado, com lucro e sobras de caixa. Os Gráficos 15 e 16 a seguir demonstram essa situação.

Gráfico 15: DRE - Lucro Líquido Para o Primeiro Ano



Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Gráfico 16: Fluxo de Caixa Para o Primeiro Ano



Fonte: Elaborado pelo autor 2021

Para aliviar a situação financeira desses meses iniciais sugere-se que os móveis e equipamentos sejam pagos de forma parcelada, equilibrando as contas. Com esta ação, o capital social vai manter o exercício do ano 1 com fluxo de caixa positivo.

## 11.2 CENÁRIO PESSIMISTA

O Cenário Pessimista sempre está associado a uma perspectiva prejudicial para o empreendimento, que figura entre o não atingimento das metas, os custos e despesas que ultrapassam os valores esperados. Conhecendo esse cenário, buscou-se construir um plano de contingência que atenda às necessidades e que minimize os danos à organização.

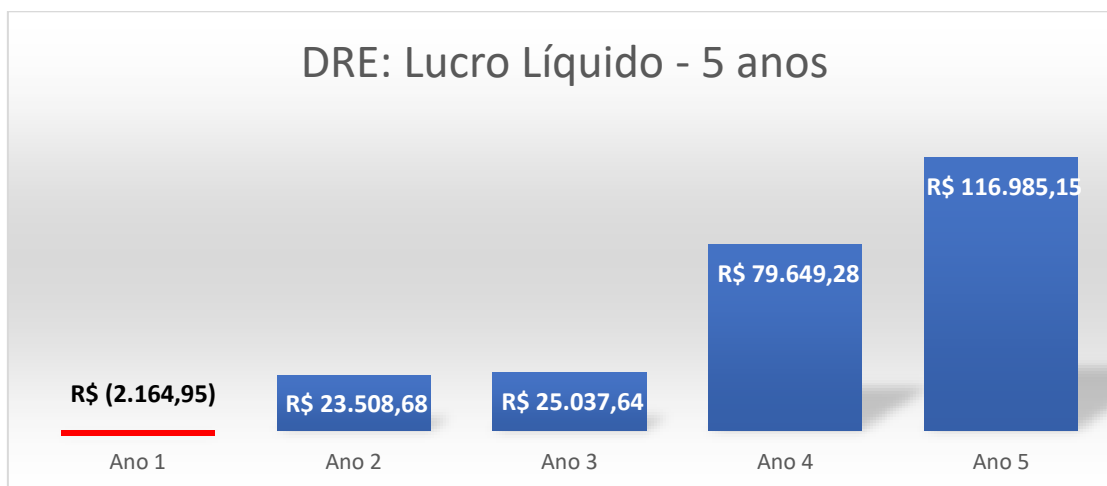
O empreendimento está inserido no ramo da prestação de serviços, devido as suas características, terá dificuldades com a baixa demanda das atividades oferecidas, prejudicando de maneira muito incisiva os resultados da empresa.

Para o cenário pessimista, trabalha-se com a probabilidade de que a prospecção de clientes seja mais lenta que o esperado e que os dois sócios tenham muitas horas ociosas durante o expediente programado para atendimento ou gerenciamento. Essa demora com o desenvolvimento do negócio fica visível no primeiro ano, com uma ampliação do cenário no primeiro ano passando de R\$ (2.164,95) para R\$ 23.508,68 no segundo ano, conforme apresentado no Gráfico 17 a seguir.

Além das dificuldades mencionadas, temos que ressaltar a situação vivida pelo país nesse ano de 2021. Devido a pandemia do Covid-19, o país vem sofrendo com a falta de insumos, altas nos preços de combustível e energia elétrica, alta dos preços dos alimentos, deixando uma situação de crescimento baixo e inflação alta. O maior problema da inflação alta é que deixa as coisas muito caras e derruba o consumo, obrigando o banco central a subir juros para controlá-la, o que também gera a diminuição de consumo. De uma forma ou outra, acaba resultando em crescimento baixo, e isso só piora as projeções para 2021.



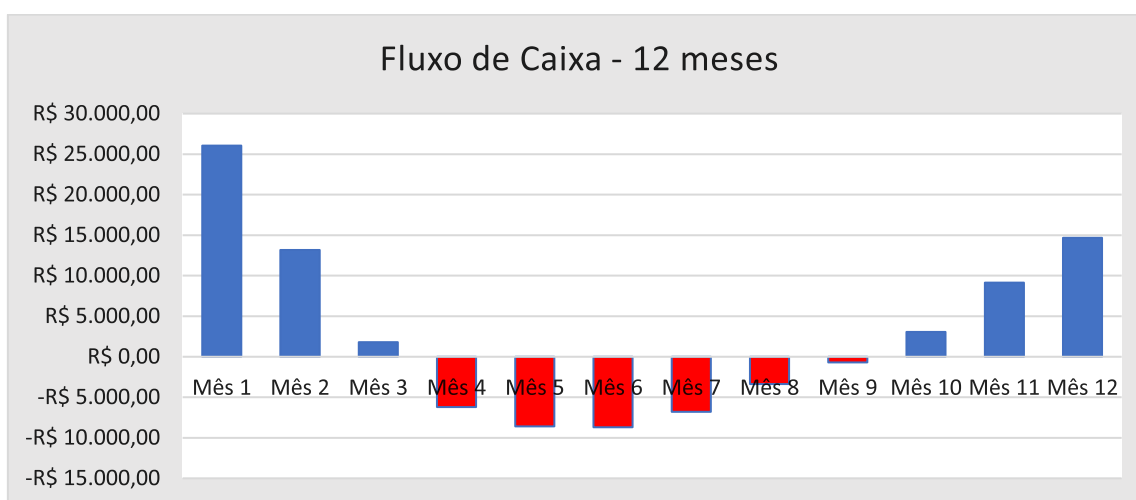
Gráfico 17: DRE - Lucro Líquido Para 5 Anos



Fonte: Elaborado pelo autor 2021

O maior problema encontrado no cenário pessimista é a falta de fluxo de caixa negativo a partir do 4º mês do primeiro ano, conforme exposto no Gráfico 18 a seguir. A situação é de extrema preocupação para os sócios, pois ocasiona a falta de recurso para o pagamento das despesas fixas, acarretando como consequência a inadimplência.

Gráfico 18: Fluxo de Caixa no 1º Ano - Cenário Pessimista



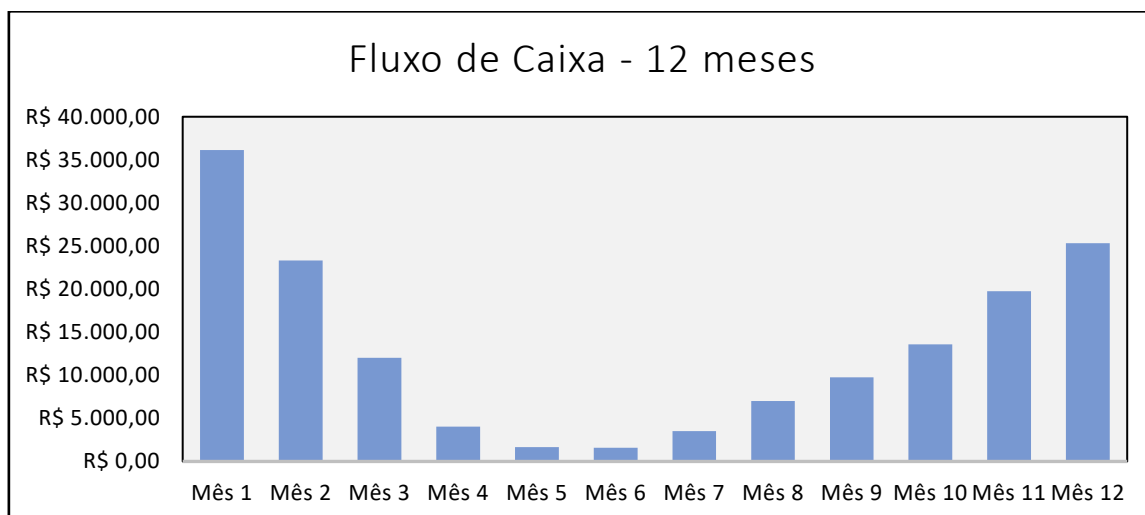
Fonte: Elaborado pelo autor 2021

A situação do fluxo de caixa negativo no primeiro ano pode ser contornada. Para isso sugere-se duas opções descritas a seguir.

**a) Aumento de Capital Próprio:**

Aumentar o valor do capital próprio para R\$ 90.000,00, complementando com um valor de R\$ 10.000,00. Desta forma, o empreendimento, conseguiria folego para concluir o primeiro ano com as operações em dia, conforme demonstra o Gráfico 19 a seguir.

Gráfico 19: Fluxo de Caixa ano 1º Ano – Aumento de Capital Próprio

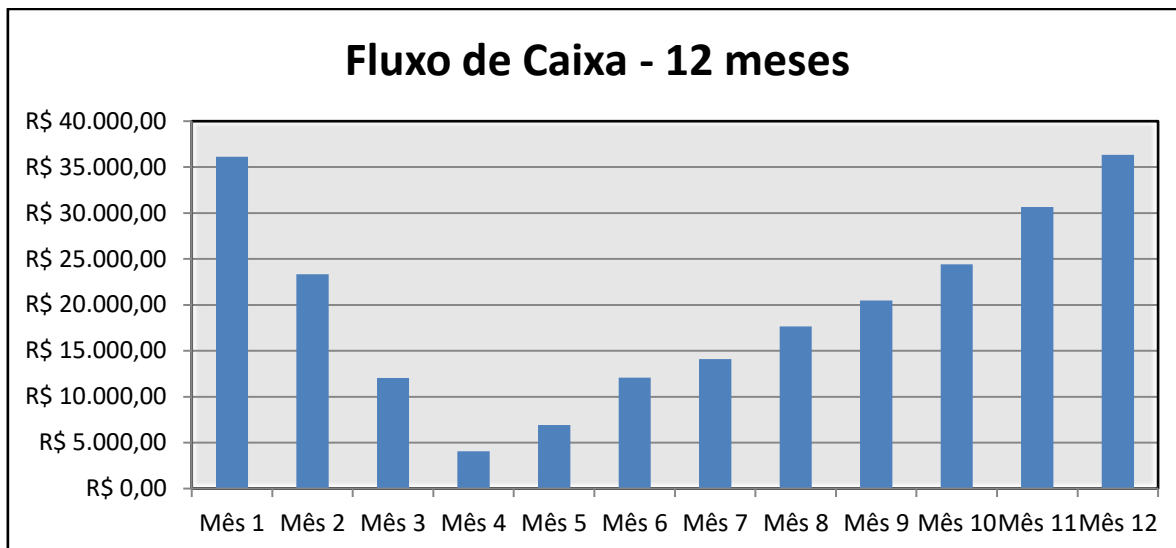


Fonte: Elaborado pelo autor 2021

**b) Sócios Renunciam ao Pró-labore:**

Não havendo a possibilidade de os sócios investirem mais capital social, sugere-se que os dois renunciem ao pró-labore durante os meses de abril e maio e integralizando os valores de R\$ 10.385,80 ao caixa da empresa. Esta ação também possibilitará que empreendimento consiga concluir o primeiro ano com fluxo de caixa positivo. O Gráfico 20 a seguir demonstra o resultado dessa opção.

Gráfico 20: Fluxo de Caixa 1º Ano Sócios Renunciam Pró-labore (Mês 4 e 5)

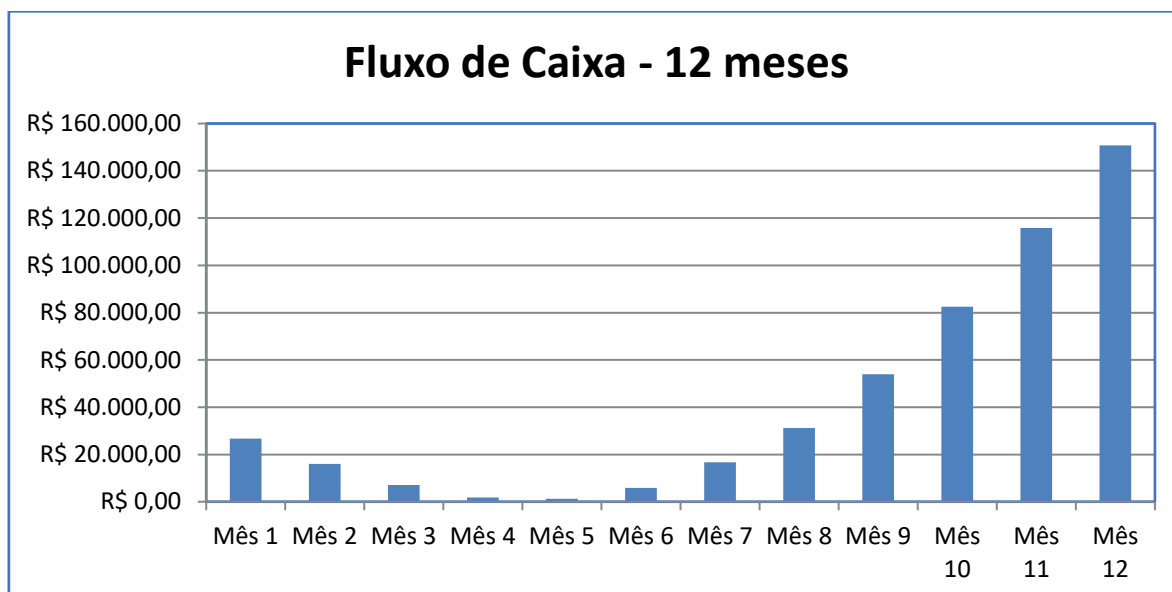


Fonte: Elaborado pelo autor 2021

### 11.3 CENÁRIO OTIMISTA

Ao se projetar um Cenário Otimista busca-se prever um ambiente extremamente favorável para o novo empreendimento e ao analisar a situação financeira, percebe-se que a partir do segundo semestre os índices financeiros estabelecidos são atendidos. Apresenta-se no Gráfico 21 a seguir os índices do fluxo de caixa dos primeiros 12 meses, que demonstra este cenário favorável.

Gráfico 21: Fluxo de Caixa do 1 Ano – Cenário Otimista



Fonte: Elaborado pelo autor 2021

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desse projeto vem ao encontro do tema que é muito importante para o crescimento da economia do país, o empreendedorismo. Para os empreendedores que pretendem abrir seu próprio negócio, é de extrema importância à elaboração de um plano de negócio para tentar reduzir o risco inerente que os novos negócios manifestam nos primeiros anos de funcionamento.

O propósito de desenvolver este projeto foi de descrever que, além de ser o trabalho de conclusão do curso de Bacharel em Administração, tem o empenho de um acadêmico que elaborou o plano de trabalho para sua vida, após a formatura. Projeto este, que servirá como base para a idealização de seu empreendimento e a realização de sonhos pessoas e profissionais.

A construção desse conhecimento sobre as ações necessárias para a implementação do Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos deu-se por meio de entrevistas com profissionais da área acadêmica e Engenharia civil e através de pesquisa com mais de 60 respostas. Dentre essas 30% com formação acadêmica e 14% donos de negócio próprio. Além disso, 52% dos entrevistados tem conhecimento do assunto pesquisado e desenvolvido neste trabalho e 74% demonstrou interesse em contratar os serviços do Escritório BAST – Gerenciamento de Projetos. O Desafio de assimilar todo este conteúdo e posteriormente transformar em aprendizado, ficou a cargo do acadêmico, que teve como objetivo de elucidar este trabalho de forma coerente e concisa.

A pesquisa realizada nos municípios da Serra Gaúcha comprovou que há um mercado em potencial e demanda para o novo empreendimento neste ramo. O levantamento também direcionou a construção de uma proposta de valor alicerçada na qualidade dos serviços e atendimento, corroborado por análises dos possíveis concorrentes e de empreendimentos de sucesso.

Através da elaboração do trabalho, pôde-se perceber a importância de se fazer uma análise e conhecer o ambiente mercadológico que o empreendimento está inserido. No mercado atual as mudanças ocorrem a todo o momento e o consumidor está cada vez mais exigente o que instiga, os cuidados em dobro com a concorrência.

Verificou-se neste trabalho que a abertura do Escritório BAST é um bom investimento e um negócio atrativo, visto que na Região da Serra Gaúcha não tem nenhum empreendimento direcionado a esse ramo específico, o Gerenciamento de Projetos. Através da elaboração do plano financeiro, buscou-se verificar a viabilidade do empreendimento e demonstrar numericamente que é possível executar o projeto aqui apresentado. Uma constatação que se levou em consideração é que na Região da Serra Gaúcha está localizado o município de Caxias do Sul, que tem o 2º maior PIB do estado, perdendo apenas para a capital Porto Alegre.

Ao comentar sobre o retorno do capital investido, o primeiro ano não é muito satisfatório. Como acontece com a maioria dos novos empreendimentos, fica difícil de atingir os números projetados, porém a partir dos anos subsequentes apresenta uma excelente taxa de remuneração, tendo o Payback do capital investido em 19 meses e com uma taxa interna de retorno de 70,5% no quinto ano de operação.

Com a elaboração deste trabalho foi possível compreender que o projeto do empreendedor não é apenas idealizar o negócio, é trabalhar de forma corajosa, com engajamento, planejamento, o que exige muitas competências empreendedoras, dedicação, conhecimento de todos os ambientes que envolvem a organização. Entretanto, é uma atividade gratificante e desafiadora, pois instiga a busca constante pelo sucesso pessoal e profissional. No geral, pode-se analisar o novo empreendimento como rentável e sendo um investimento financeiramente saudável, sendo enfrentadas algumas dificuldades no primeiro período de atividades, mas que logo na sequência acabam permeando novos cenários e conseqüentemente, impactando em resultados positivos para a Escritório BAST e para a empreendedor.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de marketing. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVAREZ, Manuel. Terceirização, 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998

AMGH EDITORA LTDA., uma parceria entre GRUPO A EDUCAÇÃO S.A. e McGRAW-HILL EDUCATION – Porto Alegre – RS, 2013.

ARCHIBALD, Russell D. Managing high-technology programs and projects. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2003.

AZEVEDO, Jorge L. **Estratégia aplicada a novos negócios**. Editora Senac São Paulo, 2021.

BASTOS, Carlos Eduardo. **Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos: um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BOONE, L. E; Kurtz, D. L. Marketing Contemporâneo. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOHRER, Karinne Morandini. Marketing mix nas plataformas do ambiente virtual. 2018.

BRETZKE, J. Marketing: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CAROLI, Paulo. **Direto ao ponto: criando produtos de forma enxuta**. 1 ed. Brasil: Casa do Código, 2015. Disponível em:

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de – Gestão de Projetos – 1. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. editora manole, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Elsevier Brasil, 2005.

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto **Iniciação à administração de recursos humanos / Idalberto Chiavenato**. – 4. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936- **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor / Idalberto Chiavenato**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2021.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CODAS, Manuel M. Benitez. **Gerência de projetos: uma reflexão histórica**. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 1, p. 33-37, 1987.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007. 424p

DE OLIVEIRA, Letícia. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico**. **Revista eletrônica de administração**, v. 10, n. 4, 2004.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1989.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**.

DORNELAS, José **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios / José Dornelas**. – 8. ed. – São Paulo : Empreende, 2021. 288 p.

DORNELAS, José, **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócios a partir de exemplos / José Dornelas ... [et al.]**. - 1. ed. - [Reimpr.]. - Rio de Janeiro : LTC, 2018

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2001.



DESSLER, Gary. 1942. Administração de recursos humanos, 2 ed / Gary Dessler; tradução Cecília Leão Odorich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. – São Paulo: Prentice Hassl, 2003. Título original: Humanresource management.

ECHER, Isabel Cristina. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. Revista gaúcha de enfermagem. Porto Alegre. Vol. 22, n. 2 (jul. 2001), p. 5-20, 2001.

FEIL, A. A.; HEINRICHS, A. A. A Aplicação da Análise da Matriz Swot em 5 Agências de Atendimento de uma Cooperativa de Crédito Situada no Vale do Taquari –RS.2012. 13 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Administração, Universidade do Vale de Taquari, Taquari, 2012.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.

FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. Segmentação de mercado. **Biblioteca temática do empreendedor**, 2000.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GEN.NEGÓCIOS & GESTÃO 202º

FREIRE, Cenira Patrícia S.; LIMA, Maria Vanicleia S.; DA COSTA LEITE, Betânia. Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção de clientes. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, 2012.

FRIEDRICH, João; BRONDANI, Gilberto. Fluxo de caixa–sua importância e aplicação nas empresas. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 2, n. 2, p. 135, 2005.

GONÇALVEZ, Paulo Sérgio. Administração de Materiais. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GERBER, Michael E. O mito do empreendedor revisitado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 1996.

GOBÉ, Marc. Design thinking: integrating, innovation, customer experience and brand value. 3rd ed. New York: Thomas Lockwood, 2009. Cap. 10.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Pearson, 2006.

HELDMAN, K. Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HISRICH, Robert D. Empreendedorismo [recurso eletrônico] / Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd ; tradução: Francisco Araújo da Costa. – 9. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : AMGH, 2014.

HISRICH, R. D., & PETER, M. P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman. (2004).

HONESKO, Astrid. Empreendedorismo em bibliotecas universitárias: um estudo do cenário paranaense. 2001.

Disponível em:

[Avanti - Agência de Marketing Digital \(penseavanti.com.br\)](http://penseavanti.com.br)

Acessado 10 de agosto, 2021

Disponível em:

[https://bv4.digitalpages.com.br/?term=kotler&searchpage=1&filtro=todos&from=autor%2F274%2FKotler%2C%252520Philip%3B%252520Keller%2C%252520Kevin%252520Lane&page=0&section=0#/leg\\_acy/309](https://bv4.digitalpages.com.br/?term=kotler&searchpage=1&filtro=todos&from=autor%2F274%2FKotler%2C%252520Philip%3B%252520Keller%2C%252520Kevin%252520Lane&page=0&section=0#/leg_acy/309).

Acessado 21 de junho, 2021.

Disponível em:

<https://gennegociosegestao.com.br/analise-pest-empresa-entenda-exemplos/>

Acessado 27 de maio, 2021.

Disponível em:

<http://www.revistaespacios.com/a16v37n26/16372616.html> - Bing  
[https://books.google.com.br/books?id=gjn\\_DwAAQBAJ&lpq=PT44&ots=hvltJjp8ik&dq=origem%20do%20gerenciamento%20de%20projetos&lr&hl=pt-BR#pg=PT37#v=onepage&q=origem%20do%20gerenciamento%20de%20projetos&f=false](https://books.google.com.br/books?id=gjn_DwAAQBAJ&lpq=PT44&ots=hvltJjp8ik&dq=origem%20do%20gerenciamento%20de%20projetos&lr&hl=pt-BR#pg=PT37#v=onepage&q=origem%20do%20gerenciamento%20de%20projetos&f=false)

Acessado 24 de maio, 2021.

Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=AWqCCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acessado em 24 maio. 2021.

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=m%25C3%25ADnimo%2520produto%2520vi%25C3%25A1vel&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=1&section=0#/legacy/22491>>.

Acessado 21 maio. 2021.

Disponível em:

<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-deempreendedorismo-em->

2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=\*Em%202020%2C%20estima%2D se,da%20pandemia%20do%20novo%20coronav%C3%ADrus.  
Acessado 10 de abril, 2021.

Disponível em:

<https://www.tecban.com.br/release/grupo-tecban-registra-rusd-425-5-mi...>

Acessado 10 de abril, 2021.

Disponível em:

<https://www.sebraeatende.com.br/artigo/qual-importancia-de-definir-o-layout-da-minha-empresa>

Acessado 13 de setembro, 2021

Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-o-controle-da-infraestrutura-empresarial-pode-ampliar-seus-lucros,aecf7fc60142d410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

Acessado 13 de setembro, 2021

Disponível em:

<https://estado.rs.gov.br/dez-municipios-concentram-42-3-do-pib-do-rs-aponta-levantamento-do-dee-seplag>, 2019.

Acessado 10 de agosto, 2021

JOHNSON, Gerry. Fundamentos de estratégia [recurso eletrônico] / Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington ; tradução: Rodrigo Dubal ; revisão técnica: José Edson Lara. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2011.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle-2ª Edição**. Editora Blucher, 2015.

KERZNER, H. (2006). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica: Arão Sapino. 8 ed. São Paulo. Prentice Hall: 2000

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2003

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KOTLER, Philip; **ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, c2008**

KOTLER; KELLER, Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LANA, Henrique Avelino. COMPREENSÃO JURÍDICA IMPRECINDÍVEL SOBRE INVESTIMENTOS E DESINVESTIMENTOS PARA STARTUPS: DO BOOTSTRAPPING AO INICIAL PUBLIC OFFERING-IPO. **Revista de Estudos Jurídicos UNA**, v. 7, n. 1, p. 19-44, 2020.

LEE, NANCY R. Marketing social / Nancy R. Lee, Philip Kotler; revisão técnica de Kavita Miadaira Hamza, Samuely Bezerra Barbosa Laurentino; tradução de Herbert do Nascimento, Elaine Pereira. – São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo**. Saraiva Educação SA, 2017.

LEONE, George SG. Contabilidade de custos. **São Paulo: Atlas**, v. 2, 2000.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada [recurso eletrônico] / Naresh K. Malhotra; tradução: Ronald Saraiva de Menezes. – 7. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARTINS, L. Marketing: Comose tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MATTAR, Fauze Najib, 1944- Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise/Fauze Najib Mattar, Braulio Oliveira, Sérgio Luís Stirbolov Motta. - 7. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MARCORIN, Wilson Roberto; LIMA, Carlos Roberto Camello. Análise dos Custos de Manutenção e de Não-manutenção de Equipamentos Produtivos. **Revista de ciência & tecnologia**, v. 11, n. 22, p. 35-42, 2003.

MELO, D. C.; ALCANTARA, R. L. C. A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 809-824, 2011.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. Administração financeira: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; ANSELMO, Jefferson Leandro. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 394-403, 2006.

NASCIMENTO, F. S.; LOPES, H. C. Estratégias de determinação de preço no setor moveleiro de Santa Maria (RS). *Revista Perspectiva econômica*, v. 6, n. 1, p. 91-109, 2010.

OJASALO, Jukka; OJASALO, Katri. Tela do modelo de negócio de lógica de serviço. **Revista de pesquisa em marketing e empreendedorismo**, 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 15ª ed. São Paulo:Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R., Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2005.335p.

PAIXÃO, Marcia Valérica. Inovação em produtos e serviços. Curitiba: InterSaberes, 2014.

Disponível em:

PIB do Brasil: histórico e evolução | Infográficos | Gazeta do Povo PIB do Brasil: histórico e evolução | Infográficos | Gazeta do Povo

PALÁCIO, H.A.Q., 2004. Water quality index for the Trussu River at Ceara, Brazil. M.Sc. Thesis. Federal University of Ceara', Fortaleza, 96pp. (in portuguese).

PETRELLI, Marco Aurélio. O branding sob a ótica do design gráfico: a identidade visual corporativa como estratégia para evidenciar a identidade da marca: estudo de

caso das indústrias calçadistas do Vale do Rio Tijucas: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, 2008.

PINHEIRO; GULLO, Fundamentos de Marketing. São Paulo: Atlas, 2011.

PINHEIRO, Roberto M.; CASTRO, Guilherme C.; SILVA, Helder H.; NUNES, José Mauro G.

**Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado.** 3ª. Ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

PIRES, E. M.; Queiroz, R. J. G. B. Consolidando o Business Model Framework. Estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model Generation, (2012).

PMBOK, Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) /Project Management Institute, Sexta edição, 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO, Volkswagen do México - Produção de Peças para o Automóvel JETTA - Portal Educação (portaleducacao.com.br). Acessado: 03/05/21

PORTO, Geciane Silveira. Pesquisa quantitativa. São Paulo: USP, 2011.

POWER, B. Como a GE aplica as práticas de inicialização enxuta. Harvar Business Review, p. 2-4, 2014.

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos.** Falconi Editora, 2016.

PRIBERAM, Dicionário da Língua Portuguesa, "**empreendedorismo**", [em linha], 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/empreendedorismo>

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de pessoas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006

R RABECHINI Jr, MM Carvalho, FJB Laurindo - Production, 2002 - SciELO Brasil, [https://www.scielo.phpid=S010365132002000200004&script=sci\\_arttext&tIng=pt](https://www.scielo.phpid=S010365132002000200004&script=sci_arttext&tIng=pt)

Revista de Administração de Empresas Rev. adm. empres. São Paulo, v.41, n.4, p.394-403, Out. /Nov./Dez. 2006

Revista de Administração de Empresas Rev. adm. empres. Vol.27 no.1 São Paulo Jan./Mar. 1987

Revista Produção, volume 12, número 2 – (2002) **Rabechini; Carvalho & Laurindo.** Disponível em: [www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04](http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04) - Bing. Acessado 26/04/2021.

RIBEIRO, L.A Segurança carece de uma Análise SWOT.2015. 6 f. Curso de Administração, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2015.

RIES, E. A *startup* enxuta. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SALIM, Cesar Simões et al. Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2005.

SALMONT, N.; BARBOSA, V. A.; HENRIQUE, M. R. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica –um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. Curso de Administração, Universidade Camilo Castelo Branco, Resende, São Paulo 2011

SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing:** conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

SAMPAIO, Rafael. Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SILVA, José Pereira da. Análise financeira das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SEBRAE, Brasil deve atingir marca histórica de empreendedorismo em 2020. Disponível em:

SEBRAE, <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000100004>

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.

SOUZA, A. R. C; FARIAS, J. M. P; NICOLUCI, T.C. Principais Fatores que TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos: uma abordagem prática**. M. books, 2020.

TOFFER, Alvin. "Alvin Toffler: A perspectiva do futuro." Confronto, nº 100, 2007, p. 35+. Acesso em 29 de abril de 2021.

VARGAS, R. Gerenciamento de projetos –Estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIANA VARGAS, Ricardo, Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos; prefácio de Reeve Harold R. – 6. Ed. Atual. – Rio de Janeiro – Brasport. 2005.

VARGAS, Ricardo Viana, Gerenciamento de Projetos com o MS Project 98: estratégia planejamento e controle / Ricardo Viana Vargas – Rio de Janeiro: Brasport, 1998.

VIEIRA, Helio Flavio. Gestão de estoques e operações industriais / Helio Flavio Vieira. - Curitiba, PR: IESDE, 2009

VARANDA NETO, José Monteiro, O Mercado De Renda Fixa no Brasil: Conceito, precificação e risco / José Monteiro Varanda Neto, José Carlos de Souza Santos, Eduardo Morato Mello, – São Paulo: Saint Paul Editora,2019.

[www.jusbrasil.com.br/topicos/10672787/artigo-997-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002](http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10672787/artigo-997-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002). Consultado 13/10/2021

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos da administração financeira. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.



## APENDICE A – PESQUISA QUALITATIVA

### Entrevista com o Engenheiro Civil Thiago Siqueira

#### QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Esta é uma pesquisa realizada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I (TCC I) do curso de Bacharel em Administração da UCS/CARVI, Região dos Vinhedos, desenvolvida pelo acadêmico Arlei Benelli, na qual, tem como objetivo, verificar a viabilidade de empreender o novo negócio, entender melhor o mercado de Gestão e Gerenciamento de Projetos,

1. Nas últimas décadas os empresários têm se organizado com o planejamento estratégico da organização. A empresa que você atua/trabalha utiliza o planejamento estratégico de curto e longo prazo? Comente.

Empresa de saneamento na área de estação de tratamento de água, ampliação de redes de água.

Na empresa em que estou trabalhando contém planejamento de médio e de longo prazo, sua estratégia é de avançar para a Serra (Caxias do sul, Bento Gonçalves, Farroupilha, entre outras), ganhando obras de saneamento básico, realizando com qualidade, prazo e custo.

2. O planejamento estratégico normalmente é formado de vários projetos, alguns da área de infraestrutura e outros da área de produção. Qual o seu conhecimento sobre Gerenciamento de projetos?

Tenho MBA em Gestão de projetos e atuo em gestão de projetos já há 8 anos.

3. Quais as mudanças que você aponta como as mais importantes nos últimos anos, na área de Gestão de Projetos? Comente.

Para mim a maior mudança em gestão de projetos envolve a comunicação de projetos juntamente com os sistemas de integração de projetos, buscando que todos os envolvidos tenham a informação ao mesmo instante.

4. Com que frequência, no seu cotidiano, você ouve as pessoas comentarem sobre a falta de um escritório de gerenciamento de projetos para assessorar a sua obra ou projeto?

No Brasil o gerenciamento de projetos ainda está sendo difundido e as empresas ainda estão se adaptando ao mercado, e buscando mais profissionais com este tipo de conhecimento, principalmente em áreas de engenharia e TI. Empresas de maior porte já contém um escritório de projetos para análise de cada um ou de um programa.

5. Você já teve a necessidade de buscar informações sobre Gerenciamento de projetos, ou Gestão de projetos? Comente.

Sim já a toda hora, para verificar qual melhor solução em diversas ocasiões. Para verificar qual melhor procedimento.

6. Se surgir a necessidade de gerenciamento de um projeto, na empresa que atua/trabalha, você contrataria um Escritório de Gerenciamento de Projetos para não sobrecarregar os gerentes da organização? Comente.

Sim, um escritório de gerenciamento iria contribuir para organização de procedimentos, visualização de informações no instante, tomadas de decisão.

7. Na área da construção, as empresas têm engenheiros contratados para fazer esse tipo de gerenciamento. Você percebe algum tipo de mudança que possa beneficiar um escritório de gerenciamento de projetos? Comente.

As empresas sempre buscando engenheiros para gerenciamento de seus projetos e cada vez mais buscam empresas terceirizadas para gestão de seus projetos.

8. Com a experiência vivenciada no seu ramo, você concorda que um Escritório de Gerenciamento de Projetos tem potencial de assumir uma demanda do mercado (serviço)? Comente.

Em todas as áreas de gerenciamento de projetos pode ser absorvido por qualquer demanda do mercado, principalmente com processos, procedimentos, gestão de melhorias etc.

9. Na atual situação, com as empresas terceirizando partes das tarefas ou do serviço a ser realizado, você recomendaria a abertura de um escritório de gerenciamento de projetos para este fim? Comente.

Utilizaria o gerenciamento de projetos para a gestão da empresa como um todo, em projetos e/ou programas da empresa, estruturando os projetos, hierarquias, de acordo com a cultura da própria empresa.

10. Quais seriam os principais pontos positivos e negativos que você vê, quando se trabalha com Escritório de gerenciamento de Projetos? Comente.

Pontos positivos, melhorias de processo, visão sistêmica do projeto, tomada de decisão, visão estratégica de médio e longo prazo.

Pontos negativos, bloqueio das empresas na utilização de serviços de gerenciamento, processos muitas vezes ineficazes.

## APENDICE B - PESQUISA QUALITATIVA

### Entrevista com Professora e coordenadora de pós-graduação Janielen

#### QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Esta é uma pesquisa realizada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I (TCC I) do curso de Bacharel em Administração da UCS/CARVI, Região dos Vinhedos, desenvolvida pelo acadêmico Arlei Benelli, na qual, tem como objetivo, verificar a viabilidade de empreender o novo negócio, entender melhor o mercado de Gestão e Gerenciamento de Projetos,

1. Nas últimas décadas os empresários têm se organizado com o planejamento estratégico da organização. A empresa que você atua/trabalha utiliza o planejamento estratégico de curto e longo prazo? Comente.

O planejamento estratégico faz parte do processo de gestão da empresa. Sem planejar não há como prever orçamento, processos e ações de gestão.

2. O planejamento estratégico normalmente é formado de vários projetos, alguns da área de infraestrutura e outros da área de produção. Qual o seu conhecimento sobre Gerenciamento de projetos?

Tudo na empresa é feito a partir de projetos, mas seguindo uma metodologia de Gestão 4.0. Não tem como excluir um projeto de outro, está tudo interligado e é preciso que haja uma comunicação clara entre as partes.

3. Quais as mudanças que você aponta como as mais importantes nos últimos anos, na área de Gestão de Projetos? Comente.

Novas áreas, respostas rápidas ao mercado, engajamento maior da equipe e dos gestores de projetos.

4. Com que frequência, no seu cotidiano, você ouve as pessoas comentarem sobre a falta de um escritório de gerenciamento de projetos para assessorar a sua obra ou projeto?

Não se fala de escritório de projetos, mas há um setor responsável por projetos na área. Ex: coordenação administrativa tem controle de projetos da área. Coordenação acadêmica tem controle e acesso sobre projetos da área.

5. Você já teve a necessidade de buscar informações sobre Gerenciamento de projetos, ou Gestão de projetos? Comente.

Fiz um MBA em Gestão de Projetos.

6. Se surgir a necessidade de gerenciamento de um projeto, na empresa que atua/trabalha, você contrataria um Escritório de Gerenciamento de Projetos para não sobrecarregar os gerentes da organização? Comente.

Ainda não faria diante da realidade que se tem. Mas alguns projetos são totalmente terceirizados e coordenados internamente pela organização.

7. Na área da construção, as empresas têm engenheiros contratados para fazer esse tipo de gerenciamento. Você percebe algum tipo de mudança que possa beneficiar um escritório de gerenciamento de projetos? Comente.

Não faz parte do meu cotidiano a área de engenharia, mas o trabalho com free lancers sim. Acredito que na gestão de projetos é preciso ter contratos muito bem amarrados.

8. Com a experiência vivenciada no seu ramo, você concorda que um Escritório de Gerenciamento de Projetos tem potencial de assumir uma demanda do mercado (serviço)? Comente.

Futuramente sim, mas acredito que leve um tempo até as organizações se adaptarem a esse novo contexto.

9. Na atual situação, com as empresas terceirizando partes das tarefas ou do serviço a ser realizado, você recomendaria a abertura de um escritório de gerenciamento de projetos para este fim? Comente.

Precisa analisar qual área, segmento, demandas, exigências, deixar claras as cláusulas contratuais. Trabalho na área de gestão e educação. Tem coisas que se forem terceirizadas sem contratos bem definidos podem colocar a imagem da instituição em risco. Tudo depende de uma análise e estudo de mercado.

10. Quais seriam os principais pontos positivos e negativos que você vê, quando se trabalha com Escritório de gerenciamento de Projetos? Comente.

Não vivenciei essa experiência ainda, então não posso opinar.

Parabéns pelo estudo. Como profe iria te sugerir para você colocar esse questionário no *Google* Formulários ou *Survey Monkey* e deixar parágrafos para as pessoas escreverem. Seria legal colocar uma breve caracterização de quem responde inicialmente.

Tipo: Função, ramo de atividade, tempo de atuação na área, te ajudaria nas análises posteriores.

Sucesso na tua carreira e no trabalho.

Abrço

## APENDICE C - PESQUISA QUANTITATIVA

### QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Esta é uma pesquisa realizada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC I) de Bacharel em Administração da UCS/CARVI, Região dos Vinhedos, desenvolvida pelo acadêmico Arlei Benelli, na qual, tem como objetivo, analisar a viabilidade de empreender um novo negócio, um escritório na área de Gerenciamento de Projetos.

1. Gênero do entrevistado.

Masculino     Feminino     Outros

2. Qual sua faixa etária?

- de 18 a 25 anos  
 de 26 a 33 anos  
 de 34 a 41 anos  
 de 42 a 50 anos  
 acima de 50 anos

3. Você reside na serra gaúcha, qual cidade?

- Caxias do Sul  
 Farroupilha  
 Bento Gonçalves  
 Garibaldi  
 Flores da Cunha  
 Outras. Especifique. \_\_\_\_\_

4. Qual a sua escolaridade?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto    | <input type="checkbox"/> Pós graduação incompleta |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio completo      | <input type="checkbox"/> Pós graduação completa   |
| <input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto | <input type="checkbox"/> Doutorado ou Mestrado    |
| <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo   | <input type="checkbox"/> Outros                   |

5. Você é funcionário em uma empresa ou é dono do seu negócio?

( ) Empreendedor ( ) Funcionário ( ) Não trabalha

6. Qual sua faixa Salarial?

( ) até 1.900,00

( ) de 1.900,00 até 2.800,00

( ) de 2.800,00 até 3.750,00

( ) de 3.750,00 até 4.660,00

( ) Acima de 4.660,00

7. Qual o seu conhecimento sobre o Gerenciamento de projetos?

CONHECIMENTO				
Nenhum	Pouco	Médio	Alto	Alto, já utiliza
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

8. Você contrataria um escritório de gerenciamento para realização de um projeto, em que circunstâncias?

( ) Sim ( ) Não

Se você respondeu sim. Assinale qual o motivo.

( ) Se for gerente de empresa

( ) Um projeto seu particular

( ) Um projeto que necessita de prazo curto

( ) Um projeto de um terceiro

Se você respondeu não. Descreva qual o motivo.

---



---



---



---



9. Se você fosse CEO (*Chief Executive Officer*) de uma organização e surgir um projeto com necessidade de gerenciamento mais específico, você concordaria em contratar um escritório de Gerenciamento de projetos?

CONCORDÂNCIA				
Não concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Alta Concordância	Concorda Totalmente
1	2	3	4	5

10. Se você fosse contratar uma empresa de gestão de projetos o que você levaria em consideração. Marque até três opções por ordem de importância, sendo 1 o mais importante e 3 o de menos importância.

- ( ) Preço  
 ( ) Prazo para a entrega do projeto  
 ( ) Qualidade do serviço  
 ( ) Experiência  
 ( ) Referências  
 ( ) Projetos já realizados  
 ( ) Outras. Especifique. \_\_\_\_\_

- 11- Se você já contratou um engenheiro ou uma empresa para gerenciar um projeto específico, o que deixou a desejar?

- ( ) Preço alto  
 ( ) Atraso na entrega do projeto  
 ( ) Falta de qualidade no produto ou serviço  
 ( ) Falta de experiência  
 ( ) Poucas referências  
 ( ) Realização dos projetos anteriores  
 ( ) Outras. Especifique. \_\_\_\_\_

12. Com que frequência, no seu cotidiano, você ouve as pessoas comentarem sobre a falta de um escritório de gerenciamento de projetos para assessorar a seu projeto?

FREQUENCIA				
Nenhuma	Pouca	Média	Alta	Muito Alta
1	2	3	4	5

13. Quais serviços extras você gostaria que um escritório de Gerenciamento de projetos oferecesse?

- Melhorias de processo
- Just in time
- Lean manufacturing
- Serviços de cartório
- Outros, especifique: \_\_\_\_\_

14. Se você contratasse um Escritório de Gerenciamento de Projetos, qual seria a forma de remuneração que está disposto a fazer?

- Pagamentos mensais
- Pagamento percentual sobre o valor do projeto
- Pagamento por etapas do projeto
- Pagamento total no final do projeto
- Outros, especifique: \_\_\_\_\_

15. Você gostaria de deixar alguma sugestão ou observação que julgares pertinente sobre o Escritório de Gerenciamento de Projetos?