



RODOLFO DHEIN

**NOVO EMPREENDIMENTO DE SERVIÇOS PARA TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DO
DEPARTAMENTO FINANCEIRO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba - PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **novo empreendimento de serviços para terceirização de processos do departamento financeiro**, elaborado por Rodolfo Dhein e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientadora

Termo de Compromisso

O aluno Rodolfo Dhein, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 2-15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE-Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 20/03/2015 a 11/12/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Novo empreendimento de serviços para terceirização de processos do departamento financeiro** é autêntico e original.

Curitiba-PR, 10 de fevereiro de 2017

Rodolfo Dhein

Dedico este trabalho aos meus pais, Irineu e Zaira, que me deram todo o fundamento e estrutura para a vida, à minha esposa e melhor amiga, Rakel, e às minhas filhas e companheiras, Carmel e Naomi.

Meu mais sincero e profundo agradecimento à minha esposa, Rakel, por me prover com todo o apoio e tempo necessário para a realização, não somente deste trabalho de conclusão, mas também de todo o curso. Agradeço minhas filhas, Carmel e Naomi, que foram pacientes com minha ausência e sempre me receberam com um "abraço quentinho", como elas dizem, no meu retorno.

Agradeço também aos empresários que participaram da pesquisa apresentada no trabalho, aos meus sócios Everton Weissheimer e Marciano Schäffer que me apoiaram com insights e ao parceiro Alberto França Schwarz que contribuiu com informações importantes para a construção deste plano de negócios.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Principais indicadores de cada cenário econômico-financeiro	10
TABELA 2 - Dados gerais dos empresários entrevistados.....	15
TABELA 3 - Nível de satisfação atual e resposta sim ou não para terceirização.....	16
TABELA 4 - Distribuição das respostas nas razões para terceirizar.....	17
TABELA 5 - Distribuição das respostas nas razões para NÃO terceirizar.....	17
TABELA 6 - Projeção de vendas.....	28
TABELA 7 - Modelo de procedimentos Contas a Pagar	31
TABELA 8 - Modelo de fluxograma Contas a Pagar.....	32
TABELA 9 - Modelo de procedimentos Contas a Receber	33
TABELA 10 - Modelo de fluxograma Contas a Receber	33
TABELA 11 - Modelo de procedimentos Conciliação Bancária	34
TABELA 12 - Modelo de fluxograma Conciliação Bancária.....	34
TABELA 13 - Modelo de procedimentos Relatórios Diretoria.....	34
TABELA 14 - Modelo de fluxograma Relatórios Diretoria	34
TABELA 15 - Projeção de investimento inicial	38
TABELA 16 - Fluxo de caixa mensal para o ANO 1.....	39
TABELA 17 - Fluxo de caixa mensal para o ANO 2.....	40
TABELA 18 - Fluxo de caixa mensal para o ANO 3.....	41
TABELA 19 - - Fluxo de caixa anual.....	42
TABELA 20 - DRE para cenário previsto	43
TABELA 21 - DRE para cenário otimista.....	46
TABELA 22 - DRE para cenário pessimista	46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição de respostas sobre terceirização do financeiro	16
GRÁFICO 2 - Receitas, despesas e lucro ou prejuízo livre.....	44
GRÁFICO 3 - Lucro ou prejuízo livre anual	44
GRÁFICO 4 - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.....	45
GRÁFICO 5 - Resultado anual acumulado	45

Sumário

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1.1	O empreendimento.....	9
1.2	Análise do mercado	9
1.3	Plano de marketing e vendas	9
1.4	Plano operacional	10
1.5	Plano financeiro	10
1.6	Conclusão	10
2	O EMPREENDIMENTO	11
2.1	Problema Encontrado	11
2.2	Solução Apresentada	11
2.3	Identificação do Negócio.....	12
2.4	Vantagem competitiva.....	13
2.5	Análise de forças e fraquezas (SWOT-interno).....	13
3	ANÁLISE DO MERCADO	15
3.1	Pesquisa com Empresários	15
3.2	Análise do Mercado (SWOT-externo)	17
3.3	Análise das cinco forças de Michael Porter.....	19
3.4	Análise da Concorrência.....	20
3.5	Análise da Demanda	22
4	PLANO DE MARKETING E VENDAS.....	24
4.1	Descrição detalhada da oferta.....	24
4.2	Estratégia de marketing	24
4.3	Política de preços.....	26
4.4	Projeção de vendas	28
5	PLANO OPERACIONAL.....	29
5.1	Infraestrutura física e virtual	29
5.2	Fluxograma de processos	31
5.3	Termos de segurança da contratação	35
5.4	Organização dos Recursos Humanos	36
5.5	Histórico e curriculum da Direção	36
6	PLANO FINANCEIRO	38
6.1	Projeções financeiras	38
6.2	Análise de viabilidade econômico-financeiro	43
6.3	Gráficos projetados.....	44
6.4	Análise de sensibilidade e cenários	46
7	CONCLUSÃO	47
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 O empreendimento

Este plano de negócios apresentará uma proposta de empreendimento focado no serviço de terceirização do setor financeiro de empresas médias e pequenas. Almeja demonstrar uma relação clara entre a falta de oferta qualificada deste tipo de serviço no mercado e a necessidade de o empreendedor implementá-lo, seja pela necessidade de focar no seu *core business*, ou pela incapacidade e falta de conhecimento para realizar esta tarefa.

1.2 Análise do mercado

Uma pesquisa apresentada neste plano de negócios, realizada com proprietários e tomadores de decisão de empresas com perfil alvo, demonstrará que 64% deles respondeu "sim" ao ser questionado se utilizaria o serviço de terceirização do setor financeiro. Os principais motivadores para esta posição são a possibilidade de o empreendedor com isto poder focar no seu negócio, seguido pelos ganhos com a profissionalização da atividade e com a organização dos processos e documentos.

A demanda certamente está presente no mercado, porém ainda precisa ser desenvolvida a cultura da terceirização deste setor. É provável que, com o tempo, a terceirização do setor financeiro siga os passos da contabilidade, que já tem uma cultura claramente construída. A pesquisa mostrará que 64% dos pesquisados já terceirizam o setor contábil.

1.3 Plano de marketing e vendas

Após a definição clara e objetiva da oferta a ser apresentada, exploramos o *social selling* como a metodologia a ser utilizada em substituição ao antigo e ultrapassado *cold calling*, fazendo com que a aquisição do serviço aconteça após um engajamento do cliente em potencial primeiramente com a marca (*branding*) e a solução, para posterior negociação de termos e valores.

Para uso da metodologia social selling, será apresentado a estratégia de uso de ferramentas como Facebook, LinkedIn e Google AdWords para alcançar o público alvo com uma abordagem não intrusiva, pelo contrário, que desperte interesse do mesmo no assunto através de um e-book a ser disponibilizado de forma gratuita. Através destes canais será cultivado um relacionamento informativo e técnico com potenciais clientes para posterior oferta do serviço de terceirização do setor financeiro propriamente dito.

1.4 Plano operacional

O sucesso na implementação da terceirização do financeiro em um cliente, tem tudo a ver com a organização de processos e uso de sistemas informatizados que padronizarão os procedimentos de forma que os resultados, sejam eles positivos ou negativos, apareçam claramente para a tomada de decisão por parte do empresário.

1.5 Plano financeiro

O plano financeiro apresentará projeções com resultados indicando este ser um bom negócio no aspecto econômico-financeiro. Abaixo um resumo deste estudo de projeções, com um cenário provável, um cenário otimista e ainda um pessimista:

CENÁRIOS	PROVÁVEL	OTIMISTA	PESSIMISTA
VPL - Valor Presente Líquido	68.702	149.278	14.984
TIR - Taxa Interna de Retorno	114%	217%	37%
Payback em meses	17	10	29

TABELA 1 - Principais indicadores de cada cenário econômico-financeiro

Através do estudo detalhado, será possível perceber que a relação entre o investimento inicial de R\$ 35.000,00 e o retorno projetado é muito vantajosa, gerando uma taxa interna de retorno de 114%, um playback de 17 meses e um valor presente líquido para 3 anos superior a R\$ 68 mil.

1.6 Conclusão

A indicação apresentada será a de prosseguir com a implementação do plano de negócios, visto que as condições de viabilidade econômico-financeira são favoráveis, o mercado demonstrou pouca ou fraca oferta e a pesquisa com potenciais clientes confirmou que existe uma demanda estabelecida.

2 O EMPREENDIMENTO

2.1 Problema Encontrado

Praticamente todo empreendedorismo começa com um sonho e uma visão de seu fundador, porém é muito comum que este empreendedor, com o passar do tempo, perceba que seu talento ou habilidade no *core business*, que o levou a empreender e ter sucesso inicial no negócio, seja apagado ou abafado por processos burocráticos e administrativos, até então muitas vezes desconhecidos, que consomem sua mente e seu tempo.

Uma das áreas que tem grande potencial de consumir o empreendedor, e muitas vezes inviabilizar precocemente um negócio, é a área financeira. No Brasil, os jovens não são preparados nem mesmo para lidar com a área financeira pessoal, o que podemos dizer do desafio financeiro de um empreendimento? Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em sua pesquisa "Demografia das Empresas 2014", de cada dez empresas abertas, seis não sobrevivem após 5 anos de atividadeⁱ. Segundo Ricardo Mollo, especialista em empreendedorismo, em artigo escrito para a Revista EXAME, os principais motivos para empresas fecharem suas portas são "a falta de capital de giro, baixos lucros, alto endividamento e principalmente baixo nível de gestão empresarial"ⁱⁱ.

Tendo em vista que, para iniciar um empreendimento o conhecimento de finanças não é tratado pela sociedade como um pré-requisito importante, é muito comum empreendedores iniciarem sem um plano de negócios e um planejamento financeiro, e esta falta de cuidado normalmente continua na gestão financeira do dia-a-dia do negócio, que muitas vezes na verdade nem existe uma gestão de fato, mas sim somente a execução operacional pelo empreendedor ou um funcionário ainda menos habilitado para isto. Para piorar a questão, o assunto "dinheiro" muitas vezes é tratado como um mito, não sendo conversado abertamente entre os interessados para não se tornar uma demonstração de ganância, fraqueza ou até fracasso. Desta forma então, empreendedores deixam o pedido de auxílio ou um trabalho profissional como última instância, muitas vezes em um momento que não há mais nada a ser feito para salvar o negócio.

2.2 Solução Apresentada

Diante do cenário apresentado acima, uma solução que traz benefícios significativos para empreendedores de pequenas e médias empresas, é a terceirização dos processos financeiros, de forma que uma empresa focada e preparada para gerenciar finanças corporativas, com um custo atraente em comparação ao de se ter profissionais próprios, realize os processos financeiros com alto nível de profissionalismo, mantendo o poder de

decisão com o empresário, porém acrescentando expertise relevante para a tomada de decisões.

Esta solução permite que o empreendedor empregue total atenção e tempo para atividades que são fundamentais para o negócio, como o atendimento à clientes, negociação com fornecedores ou até mesmo a execução de uma habilidade técnica que foi o motivo inicial do negócio, não precisando despende tempo relevante com as burocracias bancárias, demasiados lançamentos financeiros em sistemas e complexos cálculos. Ainda podendo contar com equipe especializada e habituada a este tipo de rotina, restando ao empresário somente as aprovações de transações e análise de relatórios para acompanhamento do negócio e tomadas de decisão.

2.3 Identificação do Negócio

Empresa de serviços focada em executar rotinas financeiras de forma sistemática, com alta qualidade e rápido tempo de resposta para pequenas e médias empresas. Através de valor a ser pago mensalmente, o cliente terá toda sua rotina sistematizada e terceirizada de forma que, no que diz respeito a questões financeiras, o empresário somente aprove as transações bancárias e receba relatórios sistemáticos para tomada de decisão. Desta forma não necessitando de profissional ou equipe interna para o departamento financeiro.

A proposta é que o trabalho seja realizado de forma remota, ou seja, no escritório da empresa terceira e não no estabelecimento do cliente, evitando assim a necessidade de espaço físico e infraestrutura local.

2.3.1 Visão

Permitir que nosso cliente tenha totais condições para empreender e gerar o máximo de valor através de seu negócio, entregando à nossa empresa suas preocupações e rotinas financeiras.

2.3.2 Missão

Alta qualidade, rápida resposta e padronização na execução de rotinas financeiras, de forma que os shareholders tenham informação, segurança e assertividade nas questões envolvendo o capital do negócio.

2.3.3 Objetivos

- ✓ Cliente e seus stakeholders satisfeitos;
- ✓ Processos internos e externos claros e sem falhas;

- ✓ Tecnologia da Informação 100% na nuvem;
- ✓ *Social selling* como principal fonte de novos clientes;
- ✓ Transparência e objetividade na visualização dos resultados financeiros

2.3.4 Valores

- ✓ Compromisso (o negócio do cliente é o meu negócio);
- ✓ Padronização (o cliente sempre sabe o que está acontecendo);
- ✓ Qualidade (tudo feito com muita atenção, agilidade e assertividade);
- ✓ Honestidade x Confiabilidade x Sigilo (tripé base do relacionamento);

2.4 Vantagem competitiva

Michael Porter, em seu livro com o título *Vantagem Competitiva* de 1985, identificou três estratégias que podem ser usadas para enfrentar a competição. Estas abordagens são chamadas por Porter como Estratégias Genéricas, e são elas: Estratégias de liderança de custo, estratégia de diferenciação e estratégia de foco.

Analisando as 3 vantagens apresentadas por Porter, a abordagem deste negócio terá como vantagem competitiva a Estratégia de Foco. Segundo o escritor, *"a estratégia de foco (ou enfoque, como na tradução oficial) significa focar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos, ou um mercado geográfico. Assim como na diferenciação, o foco assume várias formas. A estratégia de foco visa atender muito bem ao mercado determinado. A estratégia baseia-se na condição de que a empresa é capaz de atender ao segmento específico mais efetivamente e também eficientemente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla."*ⁱⁱⁱⁱ

A estratégia de foco foi escolhida tendo em vista que grande parte dos concorrentes tem um foco na oferta de produtos muito amplo, não demonstrando segurança e especialização específico na terceirização do departamento financeiro.

2.5 Análise de forças e fraquezas (SWOT-interno)

Ao longo deste plano de negócios, apresentaremos de forma completa a *SWOT analysis*, ou em português, análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), ferramenta desenvolvida na década de 60 na Universidade de Stanford amplamente conhecida e utilizada no planejamento estratégico de empresas. Para análise interna, seguem descrições das Forças e Fraquezas do modelo SWOT, considerando características do negócio:

2.5.1 Diferenciais competitivos (forças)

- ✓ **Foco no setor financeiro:** Um diferencial competitivo a ser explorado, é o foco específico e único no conhecimento e no serviço de processos financeiros, dando aos clientes a segurança de que temos expertise e vasta.
- ✓ **Tecnologia da informação:** Tendo em vista que o fundador do negócio tem mais de 17 anos de experiência na área de Tecnologia da Informação, este será certamente um ponto a ser explorado para diferenciação do negócio. Hoje, com a expansão da disponibilidade de internet e o avanço na programação de sistemas web, são diversas as ferramentas para colaboração e sistematização de negócios com excelente custo/benefício, possibilidade de execução em qualquer local do mundo, através da internet e dispensando a necessidade de servidores ou data-centers locais na empresa, como acontecia há alguns anos atrás.
- ✓ **"Auto-pagamento" do serviço, parcial ou total:** É muito comum que empresas recebam valores significativamente altos, que temporariamente permanecem em conta corrente aguardando o momento para uso adequado, como por exemplo, o pagamento de fornecedores, colaboradores ou tributos. Uma prática aconselhável e que será recomendada para os clientes, é o envio temporário sistemático destes recursos para aplicações financeiras de curto prazo (CDB, por exemplo), até que o mesmo se torne necessário. Desta forma, é possível gerar uma receita financeira que poderá "pagar" ou compensar parcialmente ou até integralmente o valor mensal que é cobrado pela empresa terceira.

2.5.2 Vulnerabilidades competitivas (fraquezas)

- ✓ Como a terceirização será realizada "à distância", ou seja, não estaremos presentes no escritório do cliente, haverá a necessidade de o cliente possuir um profissional para enviar as informações, principalmente as informações que não estiverem digitalizadas ou automatizadas.
- ✓ Tendo em vista que este plano de negócios é para a criação de uma empresa, naturalmente a mesma ainda não possui equipe treinada e experiência neste tipo de serviço, portanto este será um ponto frágil a ser acompanhado, principalmente no início.
- ✓ A comunicação muitas vezes já é uma dificuldade quando o setor financeiro se encontra dentro da empresa, ao ser terceirizado, a comunicação a respeito de informações operacionais e até mesmo estratégicas pode se tornar um problema.

3 ANÁLISE DO MERCADO

3.1 Pesquisa com Empresários

Foi realizada pesquisa com 11 empresários que ainda não utilizam terceirização do setor financeiro, porém se enquadram no perfil do público alvo (detalhada mais abaixo). O objetivo foi entender como esta proposta é recebida, levantando razões e características relevantes para a adesão ou não deste formato de terceirização.

3.1.1 Tabela com dados gerais dos empresários pesquisados e suas empresas

Setor do EMPRESÁRIO	Número de funcionários	Tempo do negócio	Número de unidades	Regime tributário	Serviços já terceirizados	Quem é o Financeiro atual
Segurança da Informação	68	16 anos	2 a 5	Lucro Presumido	Contabilidade	Equipe Interna
Odontologia	8	15 anos	1	Simples Nac.	TI e Contabilidade	Empresário
Restaurante Pizzaria	26	10 anos	1	Simples Nac.	Contabilidade	Empresário
Adviser de M&A	15	35 anos	1	Lucro Presumido	Cont., Custódia e Tesouraria	Equipe Interna
Contabilidade	8	30 anos	1	Simples Nac.	TI	Equipe Interna
Parceiro VIVO	160	11 anos	Mais de 5	Lucro Presumido	Nenhum	Empresário
Material Construção	10	12 anos	1	Lucro Presumido	Sim, não citou	Equipe Interna
Instituição Religiosa	160	85 anos	2 a 5	Imune	Contabilidade, RH e TI	Equipe Interna
Incorporação Construção	25	20 anos	1	Lucro Presumido	Contabilidade	Empresário
Sistemas de Climatização	3	11 anos	1	Lucro Presumido	Fiscal	Empresário
Serviços Financeiros	6	10 anos	1	Não informado	Contabilidade	Equipe Interna

TABELA 2 - Dados gerais dos empresários entrevistados

3.1.2 Nível de satisfação atual e definição se terceirizaria o setor financeiro

Setor do EMPRESÁRIO	Satisfação com ORGANIZAÇÃO OPERACIONAL	Satisfação com RESULTADOS FINANCEIROS	Satisfação com VISUALIZAÇÃO E RELATÓRIOS financeiros	Terceirizaria o SETOR FINANCEIRO?
Segurança da Informação	4 - Satisfeito	3 - Regular	4 - Satisfeito	NÃO
Odontologia	5 - MUITO satisfeito	5 - MUITO satisfeito	4 - Satisfeito	NÃO
Restaurante Pizzaria	1 - MUITO Insatisfeito	2 - Insatisfeito	1 - MUITO Insatisfeito	SIM
Adviser de M&A	4 - Satisfeito	3 - Regular	3 - Regular	SIM
Contabilidade	5 - MUITO satisfeito	5 - MUITO satisfeito	5 - MUITO satisfeito	SIM
Parceiro VIVO	4 - Satisfeito	3 - Regular	3 - Regular	NÃO
Material Construção	3 - Regular	1 - MUITO Insatisfeito	2 - Insatisfeito	SIM
Instituição Religiosa	5 - MUITO satisfeito	4 - Satisfeito	4 - Satisfeito	NÃO
Incorporação Construção	3 - Regular	4 - Satisfeito	2 - Insatisfeito	SIM
Sistemas de Climatização	3 - Regular	3 - Regular	2 - Insatisfeito	SIM
Serviços Financeiros	5 - MUITO satisfeito	5 - MUITO satisfeito	4 - Satisfeito	SIM

TABELA 3 - Nível de satisfação atual e resposta sim ou não para terceirização

Você terceirizaria seu SETOR FINANCEIRO para uma empresa de sua confiança?(mantendo o mesmo custo atual)

(11 respostas)

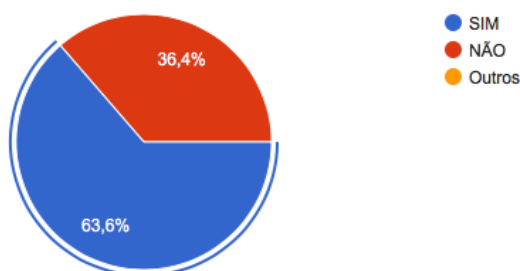


GRÁFICO 1 - Distribuição de respostas sobre terceirização do financeiro

3.1.3 Nível de importância das RAZÕES para TERCEIRIZAR o setor financeiro

Tabela da distribuição das respostas dos 11 empresários no que diz respeito aos principais motivos para TERCEIRIZAR o setor financeiro:

Razões para TERCEIRIZAR	NADA importante	Importante	MUITO importante
Empreendedor poder FOCAR NO NEGÓCIO		4 (36%)	7 (64%)
Redução do RISCO e PASSIVO TRABALHISTA	4 (36%)	2 (18%)	5 (45%)
Redução da GESTÃO DE PESSOAS internas	2 (18%)	6 (55%)	3 (27%)
Redução de CUSTO com infraestrutura interna	3 (27%)	6 (55%)	2 (18%)
PROFISSIONALIZAÇÃO (empresa especializada e experiente)		5 (45%)	6 (55%)
ORGANIZAÇÃO de processos e documentos (padronização e sistematização)		5 (45%)	6 (55%)

TABELA 4 - Distribuição das respostas nas razões para terceirizar

3.1.4 Nível de relevância das razões para NÃO terceirizar o setor financeiro

Tabela da distribuição das respostas dos 11 empresários no que diz respeito a relevância de motivos para NÃO terceirizar o setor financeiro:

Razões para NÃO terceirizar	NADA relevante	Relevante	MUITO relevante
CONFIDENCIALIDADE (ter que compartilhar minhas informações)		7 (64%)	4 (36%)
Falta de ENGAJAMENTO do terceiro no meu negócio	1 (9%)	4 (36%)	6 (55%)
Percepção de perda do CONTROLE operacional	2 (18%)	7 (64%)	2 (18%)
Falta de CONFIANÇA na gestão dos recursos financeiros por terceiros	3 (27%)	5 (45%)	3 (27%)
Terceiro FORA do espaço físico de minha empresa	3 (27%)	7 (64%)	1 (9%)

TABELA 5 - Distribuição das respostas nas razões para NÃO terceirizar

A pesquisa completa pode ser encontrada no LINK https://dl.dropboxusercontent.com/u/19069561/TCC_Rodolfo.pdf

3.2 Análise do Mercado (SWOT-externo)

Para análise do mercado, complementaremos a análise SWOT parcialmente apresentada acima, porém agora com os aspectos externos, descrevendo oportunidades e ameaças:

3.2.1 Vantagens no uso da terceirização (oportunidades)

- ✓ **Empreendedor focar no negócio:** O empresário pode dar atenção ao que é mais relevante dentro da operação;
- ✓ **Risco trabalhista:** O empresário deixa de ter risco e passivo trabalhista direto;
- ✓ **Gestão de pessoas:** Reduz o envolvimento com gestão de férias, ausências, disciplina, licenças, problema de saúde, pedido de demissão repentino ou qualquer outro inconveniente que pode ser causado por um colaborador direto;
- ✓ **Redução de custos:** A terceirização muitas vezes também reduz a necessidade de postos de trabalho interno, computadores, acesso à internet, telefonia, luz, consumo de material de expediente, etc. Todos estes custos passam a ser da terceira, que deverá prover toda infraestrutura para seus colaboradores;
- ✓ **Profissionalização do processo:** Os profissionais atuando no departamento financeiro da terceira tem preparo acadêmico específico para esta área;
- ✓ **Experiência acumulada:** A empresa que irá executar os processos possui vasta experiência oriunda da execução do mesmo processo para outras empresas;
- ✓ **Desconexão emocional:** O empresário muitas vezes tem dificuldade de tomar decisões financeiras por estar ligado emocionalmente ao negócio. Um terceiro auxiliando na tomada de decisões e aconselhando o empresário, faz com que este vínculo emocional com o negócio seja amenizado;
- ✓ **Padronização e sistematização:** Para que o departamento financeiro seja terceirizado é inevitável que os processos sejam muito bem padronizados e sistematizados.
- ✓ **Descentralização do conhecimento:** A terceirização também gera a necessidade da descentralização do conhecimento a respeito das finanças da empresa, que muitas vezes está concentrado em somente uma pessoa interna ou no empresário.

3.2.2 Desvantagens no uso da terceirização (ameaças)

- ✓ **Confidencialidade:** É bastante natural e aconselhável que se assine um acordo de confidencialidade prevendo multas para vazamento de informação. Porém é inevitável que as informações financeiras da empresa deixem de ser somente internas.
- ✓ **Engajamento no negócio:** uma empresa terceirizada pode estar bastante envolvida com as metas e objetivos de sua cliente, porém dificilmente será o mesmo que uma equipe interna bonificada pelo alcance destes objetivos.
- ✓ **Impossibilidade de improvisação:** Com um processo padronizado e sistematizado, não existe espaço para dar um "jeitinho" nas decisões financeiras. Este pode ser encarado como um ponto positivo ou negativo, dependendo da perspectiva empregada. Particularmente acredito ser mais positivo para o negócio.

3.3 Análise das cinco forças de Michael Porter

As cinco forças de Porter^{iv} é um modelo para análise das "forças competitivas" de um mercado ou setor, as quais devem ser observadas na construção da estratégia empresarial e também na avaliação do grau de atratividade de um determinado setor da economia. Segue análise das cinco forças na perspectiva deste plano de negócios:

- ✓ **Rivalidade entre Concorrentes:** tendo em vista que a terceirização do setor financeiro ainda é uma prática pouco utilizada pelas empresas, a rivalidade entre concorrentes é bastante baixa, quase inexistente. A maior dificuldade de um negócio como este é a concorrência com a forma que os processos são realizados atualmente e o medo da mudança, normalmente com algum sócio ou um colaborador realizando-o internamente. Entre concorrentes do mesmo serviço, ainda não existe um padrão na apresentação do produto e não existe liderança clara de *market share*.
- ✓ **Novos Entrantes:** analisando na perspectiva das cinco forças de Porter, este é provavelmente o ponto mais frágil do negócio, visto que qualquer profissional da área de finanças pode se aventurar iniciando um negócio com esta proposta. Não há grande limitador no que diz respeito à necessidade de capital inicial, o custo e tempo para regulamentação são praticamente os mesmos de abrir uma empresa qualquer e não existe necessidade de grande know-how e patente. A maior barreira de entrada é conquista de novos clientes, pois os que já possuem terceirização certamente já tem seu processo bastante "amarrado" com o fornecedor e o que ainda não terceirizou muitas vezes tem restrição quanto à esta prática.
- ✓ **Fornecedores:** Para este mercado, fornecedores não tem grande impacto no negócio. O que podemos avaliar neste ponto, é a dependência e importância dos colaboradores que atuarão diretamente com os clientes. Este será o principal vínculo com os clientes, por isto é imprescindível que os mesmos estejam motivados, com treinamento adequado e clareza de suas responsabilidades, evitando despesas e desgastes com substituições na equipe.
- ✓ **Compradores:** O momento da contratação do serviço de terceirização, é quando o comprador (cliente) tem o maior poder de negociação e barganha, visto que ainda não conhece o prestador, e normalmente está desconfiado dos seus resultados. Após a contratação e o aumento da confiança, a tendência é que o comprador fique bastante dependente dos processos que estão sendo realizados pelo terceiro e assim não busque a substituição ou a redução de valores pagos.

- ✓ **Substitutos:** Um dos substitutos potenciais é a realização dos processos de forma automatizada por robôs e sistemas, de forma que não haja necessidade de interação humana nos processos, porém este é um substituto demasiadamente caro e muito dependente dos outros sistemas da empresa. Outro potencial substituto são os escritórios de contabilidade já existentes, e muitas vezes já parceiro do potencial cliente.

3.4 Análise da Concorrência

Ao realizar uma busca na internet relacionado a empresas oferecendo o serviço de terceirização do departamento financeiro, o resultado é uma listagem de mais de cem empresas no Brasil oferecendo este serviço. Listamos e detalhamos abaixo cinco destas empresas, como uma amostra do que podemos perceber nos resultados desta busca.

Concorrente 1: BPO Brasil

- ✓ Localização: Belo Horizonte, MG
- ✓ Website: <http://www.bpobrasil.com>
- ✓ Atuação: Território Nacional
- ✓ Focado somente no Setor Financeiro? Não
- ✓ Área de Atuação: A BPO Brasil é especializada em executar, em sua própria estrutura ou nas instalações do cliente, as atividades administrativas e operacionais de empresas mercantis e de serviços, para que seus gestores possam se dedicar a suas verdadeiras vocações e focar nas áreas estratégicas de seus negócios, como desenvolvimento de novos produtos, produção, marketing e vendas.

Concorrente 2: LEDGER Business Process Outsourcing

- ✓ Localização: São Paulo, SP
- ✓ Website: <http://ledgerbpo.com.br>
- ✓ Atuação: Território Nacional
- ✓ Focado somente no Setor Financeiro? Sim, consultoria e terceirização.
- ✓ Área de Atuação: Consultoria Empresarial, Terceirização de Processos Administrativos e Financeiros, Assessoria Contábil e Financeira.
- ✓ Abordagem da Empresa: Os sócios da Ledger utilizaram os anos de experiência na área financeira e controladoria de bancos e empresas multinacionais para criarem um modelo que ajude sua empresa. O objetivo é não apenas assessorar sua empresa

(consultoria), mas efetivamente fazer os controles (terceirização). Isso porque sabemos que você não tem tempo disponível para rotinas administrativas e não quer gastar onde não há necessidade.

Concorrente 3: STEFANINI, Powering Your Business

- ✓ Localização: Jaguariúna, São Paulo
- ✓ Website: <http://stefanini.com>
- ✓ Atuação: Território Mundial
- ✓ Focado somente no Setor Financeiro? Não.
- ✓ Área de Atuação: Atendimento ao cliente, atividades do departamento financeiro, serviços de compras, recursos humanos, contabilidade e fiscal, gestão de documentos, logística, serviços advocatícios, gestão de facilidades, demais áreas de negócios com atividades transacionais.
- ✓ Abordagem da Empresa: Como a maior multinacional brasileira de tecnologia e há quase três décadas atuando com serviços em TI, fazemos parte da trajetória de organizações dos mais diversos setores. Para manter a excelência, investimos constantemente em inovações tecnológicas, nas melhores parcerias, em aquisições de empresas no Brasil e no exterior, além da contratação de profissionais altamente capacitados.

Concorrente 4: SferaBPO

- ✓ Localização: Barueri, SP
- ✓ Website: <http://sferabpo.com.br>
- ✓ Atuação: Território Nacional
- ✓ Focado somente no Setor Financeiro? Não.
- ✓ Área de Atuação: BPO (financeiro, contábil e fiscal, controladoria, full-service, escritório compartilhado, recrutamento), GESTÃO (seguros, caixa, crédito-risco-recuperação e cobranças), CALL CENTER e terceirização de RH.
- ✓ Abordagem da Empresa: A SferaBPO é uma empresa especializada em gerar soluções para o gerenciamento e controle de processos e negócios. Tem como excelência a execução, em sua própria estrutura ou nas instalações do cliente, as atividades administrativas e operacionais de empresas mercantis e de serviços, para que seus gestores possam se dedicar a suas verdadeiras vocações e focar nas áreas estratégicas de seus negócios, como desenvolvimento de novos produtos, produção, marketing e vendas.

Concorrente 5: CK Business

- ✓ Localização: Curitiba, PR
- ✓ Website: <http://www.ckbusiness.com.br>
- ✓ Atuação: Território Nacional. Iniciou em 2016
- ✓ Focado somente no Setor Financeiro? **Não.**
- ✓ Área de Atuação: Financeiro, contábil-fiscal, folha de pagamento, full-service e profissional liberal.
- ✓ Abordagem da Empresa: A CK Business, é uma empresa especializada em BPO (Business Process Outsourcing) terceirização de processos de negócios, nosso escritório é padronizado e orientando a processos, possibilitando assim um ganho de produtividade com o mesmo padrão de qualidade.

O que podemos perceber entre as empresas que oferecem este serviço, é uma clara divisão em 2 tipos de empresas:

Muito pequenas e praticamente amadoras: Empresas que em seu website apresentam uma descrição e discurso amador, gerando desta forma um nível de confiança e atração muito baixo. Chegam ao ponto de utilizar descrições idênticas entre elas, com por exemplo, as empresas **SferaBPO** e a **BPOBrasil**, que em seus websites utilizam exatamente a mesma descrição "*...em sua própria estrutura ou nas instalações do cliente, as atividades administrativas e operacionais de empresas mercantis e de serviços, para que seus gestores possam se dedicar a suas verdadeiras vocações e focar nas áreas estratégicas de seus negócios, como desenvolvimento de novos produtos, produção, marketing e vendas.*"

GRADES não focadas: Empresas muito grandes, alguma com alcance mundial, porém oferecendo uma cartilha de produtos e serviços extremamente vasto. O empresário interessado somente na terceirização do seu setor financeiro dificilmente vai contratar e aceitar pagar uma empresa com este porte e portfólio.

Desta forma, surge espaço para negócios com discurso profissional, que gere atração e transmita profissionalismo, porém focada estritamente no negócio de processos financeiros.

3.5 Análise da Demanda

3.5.1 Mercado Potencial Alvo

O público alvo não é restrito, porém o foco inicial serão empresas com até 50 funcionários, ou as chamadas empresas de Pequeno Porte, que segundo o Empresômetro-

MPE^v, ferramenta tecnológica de análise de dados idealizada pelo IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, são aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

Segundo pesquisa do SEBRAE^{vi}, existiam em 2011, mais de 438 mil empresas enquadradas como EPP no Brasil, com um faturamento médio de R\$ 647.984 e um faturamento total de mais de R\$ 184 bilhões.

Este público tem um fator atrativo superior para o negócio, pois são negócios que tem as atividades operacionais do departamento financeiro sendo executadas ou pelo proprietário/empreendedor, ou por um funcionário que, levando em consideração todos encargos, benefícios e passivos da CLT, certamente tem um custo bastante elevado ou, se tiver um custo menor, certamente não será plenamente capacitado para a função.

Quanto aos setores das empresas alvo, não há restrição, pois, este tipo de serviço beneficia empresas do comércio, indústria, serviço ou construção civil.

4 PLANO DE MARKETING E VENDAS

4.1 Descrição detalhada da oferta

Os serviços incluídos na proposta de terceirização do setor financeiro são:

- Conciliação Bancária de extratos bancários com sistema financeiro
- Cadastro de contas a pagar no sistema financeiro e no sistema bancário
- Emissão de nota fiscal eletrônica de serviço
- Emissão de nota fiscal eletrônica de comércio (ICMS)
- Cadastro de contas a receber e lançamento de recebíveis
- Emissão de boletos bancários
- Envio de e-mail informativo com cobrança para clientes com nota fiscal e boleto
- Cobrança de clientes que não pagaram no dia do vencimento e combinar nova data com cobrança de juros
- Envio de relatórios para escritório de contabilidade
- Envio de arquivos físicos e virtuais de contas a pagar e contas a receber para escritório de contabilidade
- Emissão de relatórios para diretoria - Demonstrativo de resultados
- Emissão e envio periódico do relatório de fluxo de caixa
- Contatos e negociações com as instituições financeiras
- Contatos com fornecedores e clientes para esclarecimento de valores ou orientação de fluxo de trabalho
- Manutenção e otimização do plano de contas
- Sugerir e aplicar plano de Investimentos Financeiros

4.2 Estratégia de marketing

4.2.1 Estratégia de Venda Social (Social Selling)

Os métodos de venda utilizados no passado estão cada vez menos efetivos. O *cold calling*, ligação fria para possíveis clientes sem consentimento dos mesmos, ou o famoso "de porta-em-porta", não tem mais o mesmo apelo. As pessoas estão cada vez mais resistentes a este tipo de abordagem, elas não querem ser importunadas sem terem demonstrado interesse prévio no assunto. Uma pesquisa da LinkedIn Global Survey, realizada em maio de 2014 com 1500 tomadores de decisão, apontou que 90% deles nunca atenderam a uma ligação no estilo *cold call*.

O método *social selling* entra neste *gap* revolucionando a área de venda das empresas. O método propõe que um possível cliente será muito mais propenso a fechar negócio se ele desenvolver um relacionamento com a marca (*branding*), com o produto/serviço ou com sua

necessidade, antes mesmo de estabelecer o primeiro contato com o profissional de vendas. E é na internet, mais especificamente nas mídias sociais, que este profissional faz suas buscas atrás de informação para solução de seu problema. Desta forma, são utilizadas estas mesmas mídias sociais para estabelecer este relacionamento com os clientes em potencial.

É muito importante que o material, a ser utilizado para iniciar este relacionamento com potenciais clientes, seja de cunho técnico e informativo, e não material de divulgação ou vendas, desta forma o profissional interessado é "fiscado" e inicia um relacionamento com a marca.

Um estudo apresentado por Shannon Bellew em seu livro *The Art of Social Selling*^{vii} relata que, em geral, somente 43% dos profissionais de vendas atingem suas metas, porém, quando o *Social Selling* é utilizado no processo de vendas, este número sobe para 79%.

Baseados nestas pesquisas e tendências, o *social selling* será utilizado para divulgar informações úteis e pertinentes para potenciais clientes da terceirização do setor financeiro através das mídias sociais. Buscando estabelecer este relacionamento com a marca, criaremos um e-book falando das dificuldades que empresários sofrem de forma geral na gestão financeira dos seus negócios, oferecendo algumas dicas e solução e também sugerindo, de forma sutil, que a terceirização do setor pode ser uma saída inteligente.

4.2.2 Branding e divulgação

Está previsto um investimento inicial de R\$ 15.000,00 no desenvolvimento da estratégia de branding, criação de seus elementos e divulgação em mídias sociais. Seguem detalhes destes investimentos:

- ✓ **Identidade Visual (Branding Design):** Através da análise da estratégia, entendimento dos valores e objetivos, serão desenvolvidos todos os elementos que comunicarão e transmitirão ao mercado, e principalmente aos clientes, os valores e a proposta da empresa. Os elementos a serem desenvolvidos na primeira etapa são:
 - Logotipo, slogan e principais características da identidade visual;
 - Website responsivo para múltiplas plataformas;
 - Folder digital em PDF, apresentando a proposta de trabalho e valorizando benefícios e pontos fortes da empresa;
 - E-BOOK a ser utilizado na estratégia de social selling apresentada acima;
 - Assinatura de e-mail para padronização na comunicação;
 - Adesivos com a identidade visual para envelopes;

- ✓ **Divulgação através do Facebook:** Esta ferramenta tem se apresentado como uma das mais flexíveis, baratas e assertivas diante da necessidade de se atingir um público alvo específico. Será desenvolvido um e-book gratuito focando na solução dos problemas e

preocupações do empresário com relação ao resultado financeiro de sua empresa. Para realizar download do e-book o empresário terá que fazer um cadastro básico, fornecendo seus dados para um futuro contato. O e-book abordará a terceirização do setor financeiro como uma possível prática na busca da solução dos problemas financeiros da empresa.

- ✓ **Divulgação através do Google AdWords:** Para explorar também a busca de possíveis clientes na internet, por termos relacionados a terceirização do setor financeiro, utilizaremos anúncios no Google AdWords, de forma que, quando os termos abaixo forem buscados, seja apresentado nosso anúncio apontando para o Website ou para o E-book:
 - Termos para o Google AdWords: *Terceirização financeiro, outsourcing financeiro, BPO financeiro, problemas financeiros empresa, profissional financeiro*, entre outros termos que tenham algum tipo de relação com o serviço oferecido.

- ✓ **Divulgação através do LinkedIn:** Tendo em vista que o LinkedIn teve um recente crescimento e amadurecimento decorrente da aquisição do mesmo pela Microsoft, este passou a ser um espaço de frequente presença de empresários e tomadores de decisão. Como o perfil do profissional de cada integrante da rede possui o cargo atual, anúncios nesta plataforma podem ser direcionado especificamente para empresários, diretores, sócios, fundadores, empreendedores, entre outros termos que alcancem profissionais decisores para o serviço de terceirização.

4.3 Política de preços

A política de precificação neste caso terá uma metodologia especialmente desenvolvida para inserir as principais variáveis que impactam diretamente no tempo e complexidade do trabalho a ser realizado.

O primeiro passo, será o cliente em potencial responder um questionário, conforme segue abaixo:

Questionário para definição de escopo de Terceirização do Setor Financeiro

- ✓ Quantas empresas ou CNPJs serão gerenciados?
- ✓ Quantos funcionários possui atualmente? Quantos sócios?
- ✓ Quantos bancos e quantas contas bancárias?
- ✓ O sistema atual de controle do financeiro tem as contas conciliadas diariamente?
- ✓ Os pagamentos são realizados todos os dias, ou há uma programação diferente?
- ✓ Como são realizados os pagamentos? Online pelo banco, dinheiro ou cheques?
- ✓ Os pagamentos de salários acontecem uma ou duas vezes por mês?
- ✓ Os funcionários recebem em conta corrente?
- ✓ Com que periodicidade são enviados os documentos para o contador?
- ✓ Quantas notas aproximadamente são emitidas por mês?
- ✓ Qual o número aproximado de clientes?
- ✓ Qual o número aproximado de fornecedores?
- ✓ Qual o número aproximado de lançamentos de Contas a Pagar por mês?
- ✓ Qual o número aproximado de lançamentos de Contas a Receber por mês?
- ✓ Utilizam cobrança por boletos bancários? Se positivo, qual número aproximado por mês?
- ✓ Existe inadimplência nos recebimentos? Se positivo, qual a %?

A partir das respostas deste questionário será possível precificar o serviço baseado em informações mais concretas. Partiremos sempre de um valor BASE de R\$ 3.000,00 por mês e de acordo com as respostas acima será acrescido ou não valor adicional. Os itens que mais impactam no volume e complexidade do trabalho, são:

- ✓ Quantidade de documentações;
- ✓ Número de colaboradores;
- ✓ Faturamento anual;

Percebendo e avaliando estas variáveis, conseguiremos determinar um volume de tempo aproximado que será utilizado para este cliente e a partir disto precificar o serviço.

4.4 Projeção de vendas

PROJEÇÃO DE VENDAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	TOTAL
CLIENTE 1 - cliente inicial Valor mensal inicial R\$ 4.000	48.000	50.880	53.933	152.813
CLIENTE 2 - cliente inicial Valor mensal inicial R\$ 3.000	36.000	38.160	40.450	114.610
CLIENTE 3 - Inicia em MAIO do ANO 1 Valor mensal inicial R\$ 5.000	45.000	63.600	67.416	176.016
CLIENTE 4 - Inicia em JUNHO do ANO 1 Valor mensal inicial R\$ 4.000	28.000	50.880	53.933	132.813
CLIENTE 5 - Inicia em FEVEREIRO do ANO 2 Valor mensal inicial R\$ 4.000	0	44.000	50.880	94.880
CLIENTE 6 - Inicia em ABRIL do ANO 2 Valor mensal inicial R\$ 3.000	0	27.000	38.160	65.160
CLIENTE 7 - Inicia em MARÇO do ANO 3 Valor mensal inicial R\$ 5.000	0	0	50.000	50.000
CLIENTE 8 - inicia em MAIO do ANO 3 Valor mensal inicial R\$ 4.000	0	0	32.000	32.000
TOTAIS	157.000	274.520	386.771	818.291

TABELA 6 - Projeção de vendas

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 Infraestrutura física e virtual

5.1.1 Infraestrutura virtual (tecnologia da informação)

O objetivo e papel da tecnologia da informação no negócio será o de possibilitar que qualquer empresa do Brasil possa ser atendida como se estivesse local. Claro, sempre levando em consideração a questão Segurança das Informações em todas as definições quanto à sistemas. É evidente que todas as informações que serão registradas e comunicadas serão criptografadas e terão alto grau de sigilo e confidencialidade.

Alguns sistemas que serão utilizados na rotina diária serão:

5.1.1.1 Sistema financeiro

Quanto ao sistema financeiro, os novos clientes serão divididos em 2 tipos:

- ✓ **JÁ POSSUI SISTEMA:** São os que já possuem algum sistema financeiro ou ERP (do inglês, Enterprise Resource Planning). Para estes, será realizada uma avaliação em conjunto para definir se o sistema a ser utilizado será o atual, ou seja, se o atual estiver atendendo às necessidades e tem potencial de ser utilizado com a terceirização, ou se será implementado o novo sistema indicado por nós;
- ✓ **NÃO POSSUI SISTEMA:** São empresas que controlam questões financeiras ou no papel, manualmente ou com planilhas. Nestas empresas será implementado o sistema indicado por nós para que facilite o controle, relatórios e interação entre o cliente e nossa empresa;

Em alguns casos, ainda pode ser realizada uma adaptação ou preparação para integração com outros setores ou outros terceiros, como contabilidade, fiscal e recursos humanos.

5.1.1.2 Sistema bancário

O formato de uso bancário deverá ser adaptado de forma que o sistema do banco de preferência permita a criação de um acesso de operador com direitos limitados. Desta forma, seremos os responsáveis por realizar todos os lançamentos de contas e conciliação bancária,

porém **não teremos direito para aprovação ou efetivação de transações financeiras**. As aprovações serão realizadas semanalmente, ou o prazo a ser definido pelas partes, somente pelo proprietário da empresa ou quem ele designar.

Esta medida é tomada para que o empreendedor tenha segurança que não será feita nenhuma transferência, pagamento ou transação sem seu total consentimento.

5.1.1.3 Sistema de colaboração e comunicação

Existem diversos sistemas para colaboração, porém os que serão indicados e utilizados caso o cliente ainda não possua, serão:

- ✓ **SKYPE:** Para conversas relevantes, tomadas de decisão e apresentações de relatórios;
- ✓ **E-MAIL:** Para envio de documentos para Contas a Pagar e Contas à Receber, envio de relatórios e formalização de rotinas;
- ✓ **WHATSAPP:** Para troca rápida de informação e tomada de pequenas decisões;
- ✓ **GOOGLE DRIVE:** Para armazenagem e compartilhamento de todos arquivos e documentos envolvendo a operação;

5.1.2 Infraestrutura física

Será utilizado, como infraestrutura física, um escritório compartilhado (*co-working*) a ser pago o montante de R\$ 600,00 por mês por colaborador, e será fornecido os seguintes serviços:

- ✓ Telefonia e Recepção
- ✓ Link de acesso a internet no formato banda larga
- ✓ Serviço de impressão e cópias
- ✓ Custos relacionados a luz, água, condomínio
- ✓ Mesa, cadeira e boa iluminação
- ✓ Ambiente climatizado
- ✓ Disponibilidade de sala de reuniões sob demanda
- ✓ Serviço de limpeza
- ✓ Café, chá e água filtrada para consumo

5.2 Fluxograma de processos

Os processos deverão seguir um rigoroso cronograma e fluxograma a ser definido entre as partes de uma forma que atenda as necessidades do cliente contratante. Descrito abaixo modelos de fluxos que serão utilizados como ponto de partida no desenvolvimento específico dos fluxos de cada cliente:

Neste caso, usaremos a abreviação TERCEIRO para a empresa terceirizada, e CLIENTE para o cliente.

5.2.1 MODELO do processo Contas a Pagar:

FREQUÊNCIA:	2 vezes por semana para CLIENTE e diária para TERCEIRO
DIAS DA SEMANA:	Segunda-feira - para contas a vencer em TERÇA, QUARTA e QUINTA
	Quinta-feira - para contas a vencer em SEXTA E SEGUNDA
ARQUIVOS A ARMAZENAR:	Guias, Boletos, Notas Fiscais, Comprovantes Bancários
LOCAL ARQUIVOS:	Financeiro\Saidas_Arquivos_Vencimento\EMPRESA\ANO\MES\Dia EXEMPLO: Financeiro\Saidas_Arquivos_Vencimento\CLIENTE\2016\04\20

TABELA 7 - Modelo de procedimentos Contas a Pagar

QUANDO?	CLIENTE	TERCEIRO
QUANDO EFETUAR UMA COMPRA	Enviar e-mail p/ pagar@terceiro.com.br informando a compra, empresa, valor e vencimento	
QUANDO RECEBER EMAIL DE COMPRA		Lançar pagamento no Contas a Pagar como previsto e aguardar boleto, guia, nota, etc.
QUANDO RECEBER CONTA	Envio da CONTA através de imagem por e-mail com arquivo em JPG ou PDF para o e-mail pagar@terceiro.com.br	
QUANDO RECEBER E-MAIL		Salvar na estrutura de arquivos na PASTA DO DIA com o nome seguindo o padrão "númeroDOC_NomeEmpresa_Valor.jpg"
DIÁRIO		Verificar no relatório do Contas a Pagar as contas para os dias seguintes e verificar se chegaram as guias ou boletos
APÓS ETAPA ANTERIOR		Cadastrar no Sistema Financeiro de acordo com padrão estabelecido
APÓS ETAPA ANTERIOR		Cadastrar no Banco como PENDENTE para aprovação posterior

SEGUNDAS-FEIRAS		Enviar para diretor.financeiro@cliente.com.br relação de Contas a Pagar do SISTEMA para os próximos 3 dias: - TERÇA - QUARTA - QUINTA
SEGUNDAS-FEIRAS	Revisar CONTAS salvas na PASTA DO DIA e APROVAR no BANCO contas cadastradas para os próximos 3 dias: - TERÇA - QUARTA - QUINTA	
QUINTAS-FEIRAS		Enviar para diretor.financeiro@cliente.com.br relação de Contas a Pagar do SISTEMA para os próximos 2 dias: - SEXTA - SEGUNDA
QUINTAS-FEIRAS	Revisar CONTAS salvas na PASTA DO DIA e APROVAR no BANCO contas cadastradas para os próximos 2 dias: - SEXTA - SEGUNDA	
PGTO FUNCIONÁRIOS	Conferir folha de pagamento e enviar relação com valores a transferir de cada funcionário para pagar@terceiro.com.br	
PGTO FUNCIONÁRIOS		Cadastrar no Banco como PENDENTE para aprovação posterior
PGTO FUNCIONÁRIOS	APROVAR no BANCO junto com as outras contas cadastradas	
DIÁRIO		Salvar COMPROVANTES bancários do pagamento realizado no dia anterior na PASTA DO DIA
DIÁRIO		Acompanhar a evolução dos pagamentos e recebimentos no fluxo de caixa, conferir plano de contas
PRIMEIRO DIA ÚTIL DO MÊS		ENVIO de todos arquivos relativos ao mês ANTERIOR para ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

TABELA 8 - Modelo de fluxograma Contas a Pagar

5.2.2 MODELO do processo Contas a Receber:

FREQUÊNCIA:	Sempre que houver necessidade
ARQUIVOS A ARMAZENAR:	PDF ou LINK da Nota Fiscal e Boleto Bancário
LOCAL ARQUIVOS:	Financeiro\Entradas_Arquivos_Emissao\EMPRESA\ANO\MES\Dia EXEMPLO: Financeiro\Entradas_Arquivos_Emissao\CLIENTE\2016\04\20

TABELA 9 - Modelo de procedimentos Contas a Receber

QUANDO?	CLIENTE	TERCEIRO
QUANDO HOUVER DEMANDA	Envio de e-mail com as informações para receber@terceiro.com.br: - Empresa utilizada para faturar - CNPJ a ser faturado - Valor a ser faturado - Data de Vencimento - Descrição - Plano de Contas	
ATÉ 24 HORAS APÓS		Emissão de NOTA FISCAL conforme dados enviados.
		Emissão do BOLETO BANCÁRIO ou CARTA COM DADOS BANCÁRIOS
		Salvar arquivo digital da NOTA FISCAL e do BOLETO BANCÁRIO na pasta do mês
		Envio de E-MAIL PADRÃO para cliente (cadastro do SISTEMA), copiando financeiro@cliente.com.br, comunicando a cobrança e com BOLETO e NOTA FISCAL em anexo. Solicitar ao cliente confirmação de recebimento.
SEGUNDAS-FEIRAS		Enviar para financeiro@cliente.com.br um relatório das NOTAS FISCAIS emitidas na semana anterior, bem como dos valores recebidos e a receber no mês
PRIMEIRO DIA ÚTIL DO MÊS		ENVIO de todos arquivos relativos ao mês ANTERIOR para ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE
QUANDO CLIENTE NÃO PAGAR EM DIA		
DIÁRIO		Entrar em contato com informações do sistema financeiro para entender o motivo do não pagamento e combinar uma nova data

TABELA 10 - Modelo de fluxograma Contas a Receber

5.2.3 MODELO do processo Conciliação Bancária:

FREQUÊNCIA:	Diária
ARQUIVOS A ARMAZENAR:	Extrato bancário e posição dos saldos
LOCAL ARQUIVOS:	Financeiro\Extrato\Banco\ANO\MES\Dia EXEMPLO: Financeiro\Extrato\ITAU\2016\04\20

TABELA 11 - Modelo de procedimentos Conciliação Bancária

QUANDO?	CLIENTE	TERCEIRO
DIARIAMENTE		Verificar os saldos diariamente, identificar os pagamentos e recebimentos, colocar no Contas a Pagar os débitos associando com a devida conta. Conferir tarifas bancárias e outros débitos não programados
DIARIAMENTE		Salvar COMPROVANTES bancários do pagamento realizado no dia anterior na PASTA DO DIA
DIARIAMENTE		Salvar extrato do mês até a respectiva data na PASTA DO DIA
PRIMEIRO DIA ÚTIL DO MÊS		Enviar extrato bancário do mês para o contador no formato digital *.ofx

TABELA 12 - Modelo de fluxograma Conciliação Bancária

5.2.4 MODELO do processo Relatórios Diretoria:

FREQUÊNCIA:	Semanal e Mensal
ARQUIVOS A ARMAZENAR:	Relatórios enviados
LOCAL ARQUIVOS:	Financeiro\Relatorios_DiretoriaCLIENTE\ANO\MES\ EXEMPLO: Financeiro\Relatorios_DiretoriaCLIENTE\2016\04\

TABELA 13 - Modelo de procedimentos Relatórios Diretoria

NOME DO RELATÓRIO	DESCRIÇÃO	ORIGEM
Saldo	Posição dos saldos até o dia anterior	Sistema Financeiro
Fluxo de caixa	Posição de entradas, saídas e saldo até o dia anterior e previsão para os próximos dias	Sistema Financeiro
DRE	Relatório geral dos resultados do último mês	Sistema Financeiro
Comentários	Comentários gerais sobre o mês que terminou e previsões para o próximo	TERCEIRO
Faturamento	Relatório de faturamento do mês anterior e previsão	Sistema Financeiro

TABELA 14 - Modelo de fluxograma Relatórios Diretoria

5.3 Termos de segurança da contratação

Com o objetivo de transmitir confiança para o empresário, o instrumento "Contrato de Prestação de Serviços" a ser assinado entre as partes, além das cláusulas usuais, apresentará algumas cláusulas específicas para gerar segurança e tranquilidade:

- ✓ **Cláusula de Confidencialidade:** "A CONTRATADA se compromete a prover a necessária e adequada proteção das informações confidenciais fornecidas pela EMPRESA, em razão deste contrato. Obrigando-se a manter o mais absoluto sigilo com relação a toda e qualquer informação, que tenha sido revelada anteriormente e também as que venham a ser reveladas."

- ✓ **Multa sobre atrasos de contas a pagar:** "Será de responsabilidade da CONTRATADA os juros e as multas devidas, caso não efetue o pagamento de contas enviadas com 2 (dois) dias de antecedência, ou até mesmo em caso de não encaminhar a documentação solicitada para pagamento para o escritório de contabilidade."

- ✓ **Multa sobre "não faturamento" em dia:** "A CONTRATADA deverá emitir as notas fiscais do CONTRATANTE, no prazo de 3 (três) dias úteis contados a partir do dia e hora do recebimento do email do CONTRATANTE. Em caso de não cumprimento, será devido multa em favor do CONTRATANTE de 1% (um por cento) sobre o valor a ser faturado, por dia de atraso, devendo ser descontado da fatura do mês."

- ✓ **Não vínculo empregatício:** "Fica expressamente estipulado que não se estabelece, por força do presente, qualquer vínculo empregatício ou responsabilidade, mesmo por salários por parte do CONTRATANTE, com relação ao pessoal que a CONTRATADA empregar para execução dos serviços contratados, correndo por conta exclusiva da CONTRATADA, única responsável como empregada, todas as despesas com esse pessoal, inclusive encargos decorrentes da legislação vigente, seja ela trabalhista, previdenciária, quanto à remuneração de seus empregados, prepostos, como dos demais encargos trabalhistas especialmente do decorrente do seguro de acidente de trabalho."

5.4 Organização dos Recursos Humanos

Para início da operação, será contratado um profissional Analista Financeiro para realizar os trabalhos juntamente com o diretor. O mesmo responderá e se reportará diretamente ao diretor da empresa.

Está previsto, no plano financeiro, o salário no registro deste colaborador em R\$ 2.000,00 mais encargos, dobrando o valor total de custo e totalizando um custo aproximado de R\$ 4.000,00. O diretor receberá um pró-labore de R\$ 5.000,00.

O perfil do profissional a ser contratado para a vaga de Analista Financeiro, deverá seguir as características descritas abaixo:

Características desejáveis para o Analista Financeiro:

- ✓ Graduação em administração de empresas ou áreas afins
- ✓ Sólidos conhecimentos em aplicativos do Office, com ênfase em Excel e ferramentas de e-mail
- ✓ Comprovada experiência na área financeira (desejável na área de prestação de serviços)
- ✓ Sólidos conhecimentos com tributação e sistemática de nota fiscal de SERVIÇOS (ISSQN)
- ✓ Sólido conhecimentos sobre assuntos bancários (extrato, juros, taxas, cobrança, DOC/TED, conciliação, cartão)
- ✓ Conhecimento sobre tributação e sistemática de nota fiscal de PRODUTO/COMÉRCIO (ICMS)
- ✓ Conhecimentos com rotinas de departamento Pessoal.

Características comportamentais

- ✓ Capacidade de análise e decisão
- ✓ Capacidade de lidar com pessoas
- ✓ Dinamismo e pró-atividade
- ✓ Facilidade de comunicação oral e escrita
- ✓ Organização, dedicação e iniciativa

5.5 Histórico e curriculum da Direção

Rodolfo Dhein é empreendedor, sócio da PBI Segurança Digital (www.pbi.com.br), empresa que atua na área de Tecnologia da Informação, mais especificamente no segmento de Segurança da Informação há 15 anos. Iniciou sua carreira como analista técnico de redes, e quando se tornou empreendedor migrou sua atuação para as áreas administrativa e financeira. Em sua formação acadêmica, concluiu o curso técnico de Processamento de Dados

junto com sua formação do ensino médio, posteriormente se formou tecnólogo em Processos Gerenciais, e em 2017 está concluindo um MBA de Gestão Estratégica de Empresas na Fundação Getúlio Vargas.

O interesse no assunto deste trabalho, terceirização do setor financeiro, se deu devido a uma vivência prática de transição neste setor de sua empresa. Em 2014, após o desligamento do colaborador analista financeiro que realizava os processos operacionais da empresa, Rodolfo optou por, ao invés de contratar um simples profissional substituto, terceirizar o setor. Isto aconteceu de forma gradual e a avaliação atual dos stakeholders, com relação a esta decisão, é de que foi acertada e gerou inúmeros benefícios para a organização.

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 Projeções financeiras

Serão apresentados os investimentos iniciais a serem realizados, apontando a fonte dos recursos. Posteriormente o fluxo de caixa detalhado dos três primeiros anos, com explanação da estratégia de receitas e custos, e ainda o demonstrativo de resultados anual para os 3 anos.

Para apresentação do plano financeiro, serão levadas em consideração as seguintes premissas:

- ✓ Taxa de Inflação: 6%
- ✓ Imposto sobre as vendas (Lucro Presumido): 13,33%
 - Na prática poderá ser utilizado o SIMPLES NACIONAL para reduzir a tributação, porém para este estudo estamos levando em consideração o pior cenário;
- ✓ Taxa SELIC e Taxa de Atratividade: 13% (fevereiro de 2017)

6.1.1 Investimentos Iniciais e capital de giro

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	VALOR R\$
Material de Marketing (Identidade Visual, Website, Assinatura de E-mail E-book e Folder Digital)	10.000
Abertura da empresa CNPJ, tramites e Contrato Social	1.000
Registro do domínio www (internet) - 3 anos	112
Certificado Digital A3 CNPJ para acesso à sites governamentais - 3 anos	463
Divulgação inicial em Mídias Digitais (LinkedIN, Facebook e Google)	5.000
Aquisição Inicial de 2 computadores	5.000
TOTAL	21.575

TABELA 15 - Projeção de investimento inicial

O recurso para investimento inicial e capital de giro será disponibilizado pelo empreendedor fundador do negócio, através de recursos próprios. O montante a ser disponibilizado será de R\$ 35.000,00.

6.1.2 Projeção do Fluxo de Caixa - ANO 1

- ✓ **Premissas RECEITAS - ano 1:** Para o ano 1 estamos projetando iniciar com 2 clientes pagando uma mensalidade total de R\$ 7.000,00. O objetivo é finalizar o ano com 4 clientes com um total mensal de R\$ 16.000,00.
- ✓ **Premissas DESPESAS - ano 1:** Nas despesas estamos contando com um colaborador, que receberá um salário de R\$ 2.000,00, tendo seu custo dobrado por encargos e benefícios. Para os custos acompanharem o crescimento, optamos pela contratação de um espaço de CO-WORKING, onde grande parte das despesas com infraestrutura já estão inseridos em um mesmo pagamento, como internet, telefone, luz, condomínio, entre outros.

	ANO 1												
	Investimento Inicial	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
RECEITAS		7.000	7.000	7.000	12.000	12.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
CLIENTE 1 - cliente inicial		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
CLIENTE 2 - cliente inicial		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
CLIENTE 3 - Inicia em MAIO do ANO 1					5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
CLIENTE 4 - Inicia em JUNHO do ANO 1							4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
CLIENTE 5 - Inicia em FEVEREIRO do ANO 2													
CLIENTE 6 - Inicia em ABRIL do ANO 2													
CLIENTE 7 - Inicia em MARÇO do ANO 3													
CLIENTE 8 - inicia em MAIO do ANO 3													
CUSTOS E DESPESAS	21.575	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377
Variáveis		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aquisição computadores novos colab													
Fixos		10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377
Número de Colaboradores		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Salários, encargos, benefícios, férias, 13o		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Pró-Labore		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Divulgação Mídias Digitais		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ferramenta de Colaboração G-Suite		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
CO-WORKING (internet, luz, cond, tel, etc)		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Serviço Terceiro (Contab., Fiscal e RH)		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Telefonia Celular-Dados 4G		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Taxa Bancária de Manutenção		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
FLUXO DE CAIXA													
(=) Receita Bruta		7.000	7.000	7.000	12.000	12.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
(-) Custos Variáveis		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Margem de Contribuição Total		7.000	7.000	7.000	12.000	12.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
(-) Custos Fixos		10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377	10.377
(=) EBITDA		(3.377)	(3.377)	(3.377)	1.623	1.623	5.623	5.623	5.623	5.623	5.623	5.623	5.623
(=) LAIR		(3.377)	(3.377)	(3.377)	1.623	1.623	5.623	5.623	5.623	5.623	5.623	5.623	5.623
(-) Impostos		933	933	933	1.600	1.600	2.133	2.133	2.133	2.133	2.133	2.133	2.133
(=) Lucro Bruto		(4.310)	(4.310)	(4.310)	23	23	3.490	3.490	3.490	3.490	3.490	3.490	3.490
(=) Lucro Livre		(21.575)	(4.310)	(4.310)	(4.310)	23	23	3.490	3.490	3.490	3.490	3.490	3.490
(=) Lucro Livre e Acumulado		(21.575)	(25.885)	(30.195)	(34.505)	(34.482)	(34.459)	(30.968)	(27.478)	(23.988)	(20.498)	(17.008)	(13.517)
Lucratividade sobre a receita gerada em %		-48%	-48%	-48%	14%	14%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%

TABELA 16 - Fluxo de caixa mensal para o ANO 1

6.1.3 Projeção do Fluxo de Caixa - ANO 2

- ✓ **Premissas RECEITAS - ano 2:** Nos primeiros meses do ano 2, temos a perspectiva de manter os 4 clientes que já estão no término do ano 1. O desafio do ano 2, é a conquista de mais 2 clientes ao longo do ano, totalizando 6 clientes pagando um valor mensal de R\$ 23.960,00. Os valores dos clientes do ano anterior, são corrigidos pela inflação, após 12 meses de contrato.

- ✓ **Premissas DESPESAS - ano 2:** Ao conquistar 2 novos clientes, estamos prevendo a contratação de mais um colaborador com a mesma remuneração do primeiro, corrigido pela inflação. Também está previsto a aquisição de um computador para este novo colaborador com valor total de R\$ 2.650,00. Todas as despesas que tem relação direta com o número de colaboradores, são corrigidas com a nova contratação.

	ANO 2											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
RECEITAS	16.420	20.420	20.420	23.720	23.720	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960
CLIENTE 1 - cliente inicial	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240
CLIENTE 2 - cliente inicial	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
CLIENTE 3 - Inicia em MAIO do ANO 1	5.000	5.000	5.000	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300
CLIENTE 4 - Inicia em JUNHO do ANO 1	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240
CLIENTE 5 - Inicia em FEVEREIRO do ANO 2		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
CLIENTE 6 - Inicia em ABRIL do ANO 2				3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
CLIENTE 7 - Inicia em MARÇO do ANO 3												
CLIENTE 8 - inicia em MAIO do ANO 3												
CUSTOS E DESPESAS	18.574	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924
Variáveis	2.650	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aquisição computadores novos colab	2.650											
Fixos	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924
Número de Colaboradores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Salários, encargos, benefícios, férias, 13o	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480	8.480
Pró-Labore	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300
Divulgação Mídias Digitais	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Ferramenta de Colaboração G-Suite	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
CO-WORKING (internet, luz, cond, tel, etc)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Serviço Terceiro (Contab., Fiscal e RH)	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530
Telefonia Celular-Dados 4G	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Taxa Bancária de Manutenção	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
FLUXO DE CAIXA												
(=) Receita Bruta	16.420	20.420	20.420	23.720	23.720	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960
(-) Custos Variáveis	2.650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Margem de Contribuição Total	13.770	20.420	20.420	23.720	23.720	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960	23.960
(-) Custos Fixos	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924	15.924
(=) EBITDA	(2.154)	4.496	4.496	7.796	7.796	8.036	8.036	8.036	8.036	8.036	8.036	8.036
(=) LAIR	(2.154)	4.496	4.496	7.796	7.796	8.036	8.036	8.036	8.036	8.036	8.036	8.036
(-) Impostos	2.189	2.722	2.722	3.162	3.162	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194
(=) Lucro Bruto	(4.342)	1.774	1.774	4.634	4.634	4.842	4.842	4.842	4.842	4.842	4.842	4.842
(=) Lucro Livre	(4.342)	1.774	1.774	4.634	4.634	4.842	4.842	4.842	4.842	4.842	4.842	4.842
(=) Lucro Livre e Acumulado	(14.370)	(12.595)	(10.821)	(6.187)	(1.552)	3.290	8.133	12.975	17.818	22.660	27.502	32.345
Lucratividade sobre a receita gerada em %	-13%	22%	22%	33%	33%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%

TABELA 17 - Fluxo de caixa mensal para o ANO 2

6.1.4 Projeção do Fluxo de Caixa - ANO 3

- ✓ **Premissas RECEITAS - ano 3:** A lógica do ano 3 se repete com relação ao ano 2, sendo que o ano inicia com os mesmos 6 clientes do ano 2 e ao longo do ano serão conquistados 2 novos clientes, finalizando o ano com 8 clientes, pagando um total mensal de R\$ 34.398,00. Os valores dos clientes do ano anterior, são corrigidos pela inflação, após 12 meses de contrato.
- ✓ **Premissas DESPESAS - ano 3:** Também será necessária a contratação de um novo colaborador pelo mesmo salário corrigido pela inflação e a aquisição um novo computador com o valor previsto corrigido também pelo índice de inflação. Todas as despesas que tem relação direta com o número de colaboradores, são corrigidas com a nova contratação.

	ANO 3											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
RECEITAS	24.978	25.218	30.218	30.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398
CLIENTE 1 - cliente inicial	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494
CLIENTE 2 - cliente inicial	3.371	3.371	3.371	3.371	3.371	3.371	3.371	3.371	3.371	3.371	3.371	3.371
CLIENTE 3 - Inicia em MAIO do ANO 1	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618
CLIENTE 4 - Inicia em JUNHO do ANO 1	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494
CLIENTE 5 - Inicia em FEVEREIRO do ANO 2	4.000	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240	4.240
CLIENTE 6 - Inicia em ABRIL do ANO 2	3.000	3.000	3.000	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
CLIENTE 7 - Inicia em MARÇO do ANO 3			5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
CLIENTE 8 - inicia em MAIO do ANO 3					4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
CUSTOS E DESPESAS	24.817	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008
Variáveis	2.809	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aquisição computadores novos colab	2.809											
Fixos	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008
Número de Colaboradores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Salários, encargos, benefícios, férias, 13o	13.483	13.483	13.483	13.483	13.483	13.483	13.483	13.483	13.483	13.483	13.483	13.483
Pró-Labore	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618
Divulgação Mídias Digitais	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Ferramenta de Colaboração G-Suite	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
CO-WORKING (internet, luz, cond, tel, etc)	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Serviço Terceiro (Contab., Fiscal e RH)	562	562	562	562	562	562	562	562	562	562	562	562
Telefonia Celular-Dados 4G	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318
Taxa Bancária de Manutenção	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
FLUXO DE CAIXA												
(=) Receita Bruta	24.978	25.218	30.218	30.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398
(-) Custos Variáveis	2.809	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Margem de Contribuição Total	22.169	25.218	30.218	30.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398	34.398
(-) Custos Fixos	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008	22.008
(=) EBITDA	161	3.210	8.210	8.390	12.390	12.390	12.390	12.390	12.390	12.390	12.390	12.390
(=) LAIR	161	3.210	8.210	8.390	12.390	12.390	12.390	12.390	12.390	12.390	12.390	12.390
(-) Impostos	3.330	3.362	4.028	4.052	4.585	4.585	4.585	4.585	4.585	4.585	4.585	4.585
(=) Lucro Bruto	(3.169)	(152)	4.182	4.338	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804
(=) Lucro Livre	(3.169)	(152)	4.182	4.338	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804
(=) Lucro Livre e Acumulado	29.176	29.024	33.206	37.544	45.348	53.153	60.957	68.762	76.566	84.370	92.175	99.979
Lucratividade sobre a receita gerada em %	1%	13%	27%	28%	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%

TABELA 18 - Fluxo de caixa mensal para o ANO 3

6.1.5 Projeção do Fluxo de Caixa - ANUAL

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
RECEITAS	157.000	272.420	385.991
CLIENTE 1 - cliente inicial	48.000	50.880	53.933
CLIENTE 2 - cliente inicial	36.000	38.160	40.450
CLIENTE 3 - Inicia em MAIO do ANO 1	45.000	62.700	67.416
CLIENTE 4 - Inicia em JUNHO do ANO 1	28.000	49.680	53.933
CLIENTE 5 - Inicia em FEVEREIRO do ANO 2		44.000	50.640
CLIENTE 6 - Inicia em ABRIL do ANO 2		27.000	37.620
CLIENTE 7 - Inicia em MARÇO do ANO 3			50.000
CLIENTE 8 - inicia em MAIO do ANO 3			32.000
CUSTOS E DESPESAS	124.524	193.734	266.904
Variáveis	-	2.650	2.809
<i>Aquisição computadores novos colab</i>	-	2.650	2.809
Fixos	124.524	191.084	264.095
<i>Número de Colaboradores</i>			
Salários, encargos, benefícios, férias, 13o	48.000	101.760	161.798
Pró-Labore	60.000	63.600	67.416
Divulgação Mídias Digitais	1.200	1.272	1.348
Ferramenta de Colaboração G-Suite	384	576	768
CO-WORKING (internet, luz, cond, tel, etc)	7.200	14.400	21.600
Serviço Terceiro (Contab., Fiscal e RH)	6.000	6.360	6.742
Telefonia Celular-Dados 4G	1.200	2.544	3.816
Taxa Bancária de Manutenção	540	572	607
FLUXO DE CAIXA			
(=) Receita Bruta	157.000	272.420	385.991
(-) Custos Variáveis	0	2.650	2.809
(=) Margem de Contribuição Total	157.000	269.770	383.182
(-) Custos Fixos	124.524	191.084	264.095
(=) EBITDA	32.476	78.686	119.087
(=) LAIR	32.476	78.686	119.087
(-) Impostos	20.928	36.314	51.453
(=) Lucro Bruto	11.548	42.372	67.635
(=) Lucro Livre	11.548	42.372	67.635
(=) Lucro Livre e Acumulado	(10.027)	32.345	99.979
Lucratividade sobre a receita gerada em %	21%	29%	31%

TABELA 19 - Fluxo de caixa anual

6.1.6 Demonstrativo de Resultados - 3 anos

Para uma melhor visualização dos resultados, o DRE é apresentado no formato anual para os 3 anos de projeção:

Demonstrativo de Resultados	Investimento	ANO 1	ANO 2	ANO 3
(=) Receitas		157.000	272.420	385.991
(-) Custos Variáveis		0	2.650	2.809
(=) Margem de Contribuição		157.000	269.770	383.182
(-) Custos Fixos		124.524	191.084	264.095
(=) EBITDA		32.476	78.686	119.087
(-) Depreciação		0	0	0
(-) Imposto		20.928	36.314	51.453
(-) Investimento	21.575	0	0	0
Lucro ou Prejuízo Livre	(21.575)	11.548	42.372	67.635
Resultado Acumulado	(21.575)	(10.027)	32.345	99.979
VPL - Valor Presente Líquido	68.702			
TIR - Taxa Interna de Retorno	114%		Taxa de interna de retorno superior a 13%	
Meses fluxo negativo	17			

TABELA 20 - DRE para cenário previsto

6.2 Análise de viabilidade econômico-financeiro

6.2.1 Payback em meses

Conforme apresentado, este plano de negócios tem seu *payback* estimado em 17 meses. Ou seja, levarão 17 meses de operação para que o investimento inicial seja 100% pago e o negócio passe a apresentar lucro.

6.2.2 VPL - Valor presente líquido

O valor presente líquido calculado à um custo de capital equivalente à taxa SELIC de 13% (fevereiro de 2017) resulta em R\$ 68.701,99.

6.2.3 TIR – Taxa interna de retorno (em %)

A TIR, ou taxa interna de retorno, está bastante acima da taxa de atratividade de 13%, ficando estimada em 114%.

6.3 Gráficos projetados

6.3.1 Fluxo Econômico de Caixa

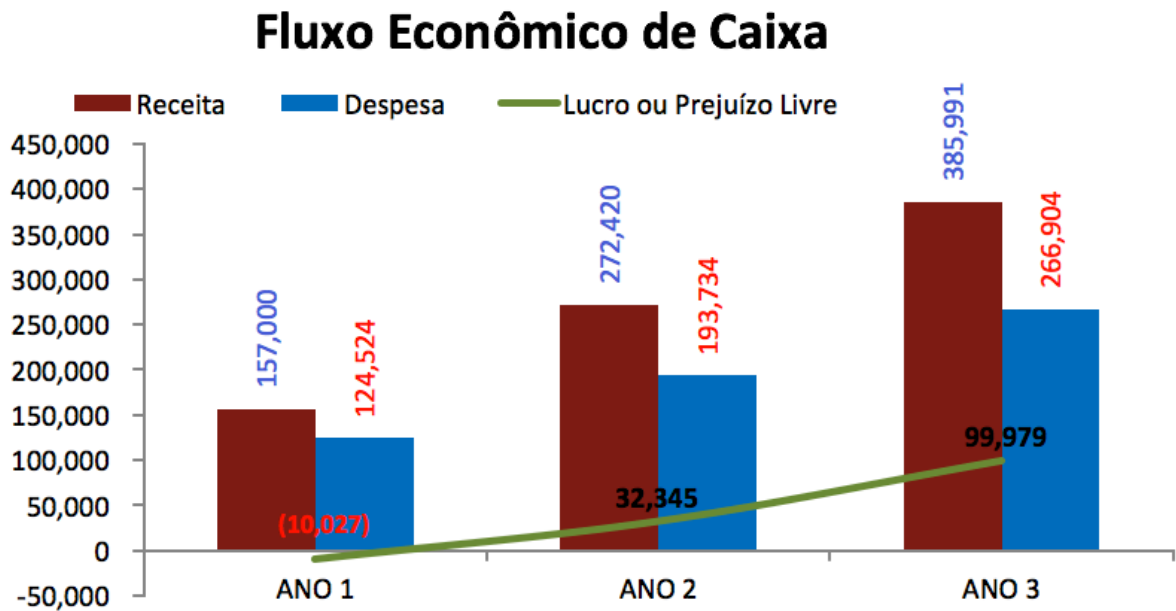


GRÁFICO 2 - Receitas, despesas e lucro ou prejuízo livre

6.3.2 Lucro ou Prejuízo livre anual

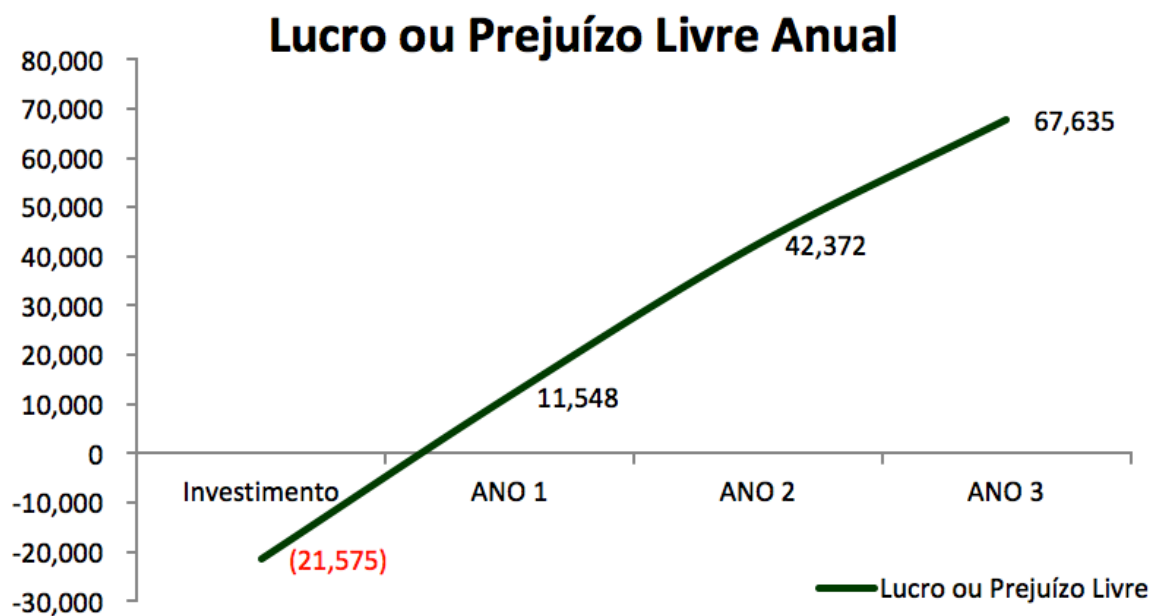


GRÁFICO 3 - Lucro ou prejuízo livre anual

6.3.3 EBITDA (Lucros antes de juros, impostos depreciação e amortização)

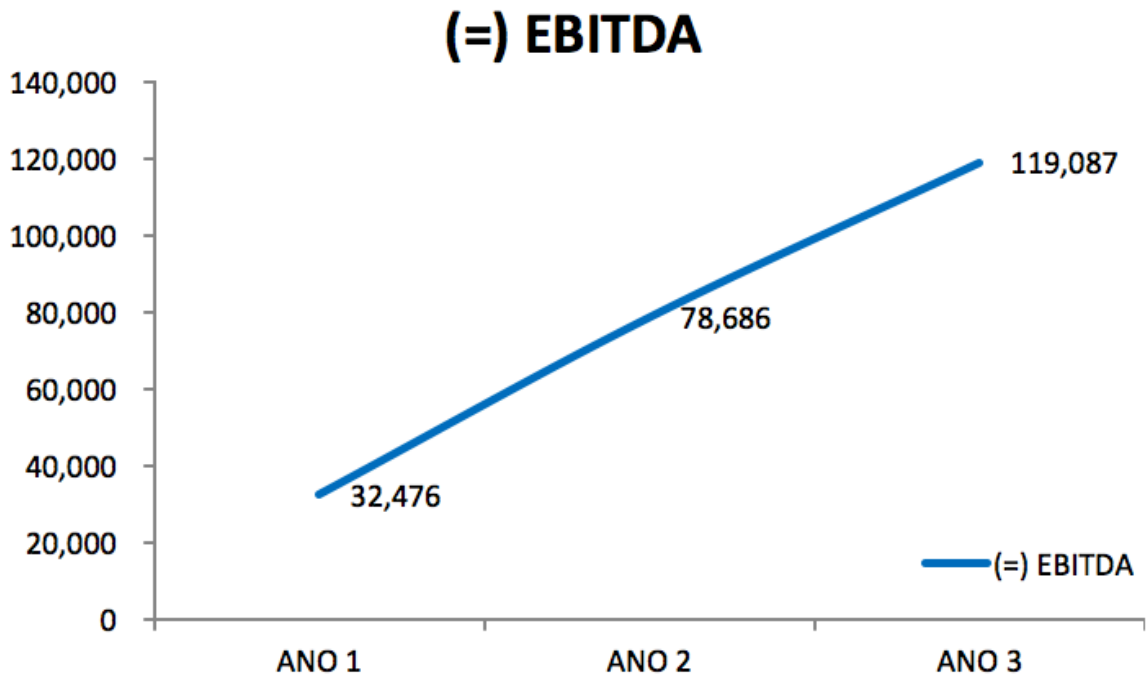


GRÁFICO 4 - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

6.3.1 Resultado Acumulado

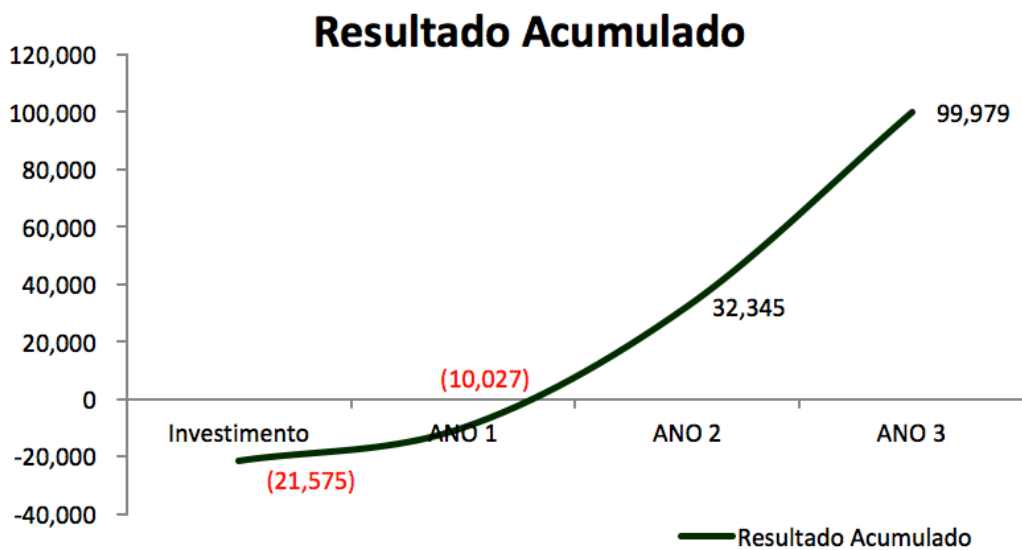


GRÁFICO 5 - Resultado anual acumulado

6.4 Análise de sensibilidade e cenários

As previsões e cálculos apresentados acima presumem um cenário provável e realista para o negócio. Abaixo são apresentados o DRE e indicadores para os cenários otimista e pessimista, detalhando as variáveis que foram levadas em consideração.

6.4.1 DRE e Indicadores do cenário OTIMISTA

Para este cenário, prevemos um **acréscimo de 15%** na receita por cliente, mantendo o mesmo número de clientes e o mesmo número de colaboradores previsto no cenário provável.

Demonstrativo de Resultados	Investimento	ANO 1	ANO 2	ANO 3
(=) Receitas		180.550	313.283	443.890
(-) Custos Variáveis		0	2.650	2.809
(=) Margem de Contribuição		180.550	310.633	441.081
(-) Custos Fixos		124.524	191.084	264.095
(=) EBITDA		56.026	119.549	176.986
(-) Depreciação		0	0	0
(-) Imposto		24.067	41.761	59.171
(-) Investimento	21.575	0	0	0
Lucro ou Prejuízo Livre	(21.575)	31.959	77.788	117.815
Resultado Acumulado	(21.575)	10.384	88.172	205.987
VPL - Valor Presente Líquido:	149.278			
TIR - Taxa Interna de Retorno:	217%			Taxa de interna de retorno superior a 13%
Payback em meses:	10			meses

TABELA 21 - DRE para cenário otimista

6.4.2 DRE e Indicadores do cenário PESSIMISTA

Para este cenário, prevemos a receita por cliente **10% menor** que no cenário provável, mantendo o mesmo número de clientes, e o mesmo número de colaboradores previsto no cenário provável.

Demonstrativo de Resultados	Investimento	ANO 1	ANO 2	ANO 3
(=) Receitas		141.300	245.178	347.392
(-) Custos Variáveis		0	2.650	2.809
(=) Margem de Contribuição		141.300	242.528	344.583
(-) Custos Fixos		124.524	191.084	264.095
(=) EBITDA		16.776	51.444	80.488
(-) Depreciação		0	0	0
(-) Imposto		18.835	32.682	46.307
(-) Investimento	21.575	0	0	0
Lucro ou Prejuízo Livre	(21.575)	(2.059)	18.761	34.181
Resultado Acumulado	(21.575)	(23.634)	(4.873)	29.308
VPL - Valor Presente Líquido	14.984			
TIR - Taxa Interna de Retorno	37%			Taxa de interna de retorno superior a 13%
Payback em meses:	29			meses

TABELA 22 - DRE para cenário pessimista

7 CONCLUSÃO

Este plano de negócios foi desenvolvido com o objetivo de avaliar o cenário atual do mercado no que diz respeito ao processo de terceirização do setor financeiro das empresas, entender como empresários reagem a este tipo de proposta, se existe uma demanda clara e por último analisar se uma empresa focada especificamente neste tipo de serviço tem viabilidade econômico-financeira.

No que diz respeito ao mercado já existente, concluímos que existem algumas empresas com proposta semelhante, porém são divididas em dois grupos: ou são muito grandes, com alcance global, prestam serviços em dezenas de áreas, com seu custo e foco restrito à grandes corporações; ou empresas em estágio embrionário, com uma apresentação sem qualquer apelo para o empresário, e que passa a percepção de que são aventureiros neste mercado.

Quando avaliamos a opinião de onze empresários através de uma pesquisa, pudemos perceber claramente que, grande parte não está satisfeito ou com a organização de sua área financeira, ou com os resultados financeiros, ou com o acesso às informações e relatórios financeiros de sua empresa. Acreditamos que estes empresários, com baixa satisfação, são os potenciais candidatos a se tornarem clientes do negócio. O dado mais interessante e conclusivo da pesquisa, é que 64% dos empresários que responderam, dos mais diversos setores, estão abertos para a proposta e aceitariam terceirizar o seu setor financeiro.

Realizamos ainda uma extensa análise da viabilidade econômico-financeira do negócio. No cenário provável os números são bastante atraentes para qualquer empreendedor, apresentando um *payback* de 17 meses, uma taxa interna de retorno de 114% e um VPL muito interessante se comparado ao valor do investimento inicial. O cenário pessimista traria um desafio ao empreendedor, porém, ainda assim mantem o negócio viável, ou seja, caso os primeiros 3 anos não se apresentem como previsto nos cenários provável e otimista, ainda assim é possível ajustes para manter o negócio ativo, buscando entender como gerar um aumento nas receitas.

O plano financeiro apresentou a necessidade de um capital inicial mínimo de R\$ 35.000,00, que será utilizado tanto para os investimentos iniciais apresentados, como também para o capital de giro necessário para complementar o fluxo de caixa dos primeiros meses.

Diante de todas as variáveis e cenários analisados, concluímos que é recomendado o desenvolvimento do negócio, tendo um grande potencial de retorno financeiro e sucesso no objetivo de prestar um serviço de qualidade para empresas que decidam por terceirizar seu setor financeiro.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ⁱ <http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/14/de-cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge.htm>

ⁱⁱ <http://exame.abril.com.br/pme/o-que-leva-uma-empresa-a-fechar-e-como-evitar-isso/>

ⁱⁱⁱ PORTER, Michael E. (1989). *Vantagem Competitiva*.

^{iv} PORTER, Michael E. (1979). *Competitive Strategy: Techniques for industries and competitors*. (Versão Brasileira: "Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência")

^v <http://empresometro.cnc.org.br/Home/Metodologia>

^{vi}

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf

^{vii} BELEW, Shannon (2014). *The Art of Social Selling*