

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

ANTONIO JORGE HUCHAK

PLANO DE NEGÓCIOS DA EPAC ASSOCIADOS

**CURITIBA
2012**

ANTONIO JORGE HUCHAK

PLANO DE NEGÓCIOS DA EPAC ASSOCIADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialização Lato Sensu em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. MSc. Osvaldo Malta Callegari.

**CURITIBA
2012**

RESUMO

Discorre sobre gestão estratégica e operacional, bem como investimentos necessários para a implantação de uma nova metodologia de trabalhos por meio da abertura de uma empresa de prestação de serviços administrativos compartilhados. Busca-se oferecer aos seus clientes excelência nos serviços prestados, sendo esta uma plataforma de apoio aos seus clientes. Oferece padronização e redução de custos e suporte necessário para que os clientes passem a ter foco na sua atividade fim, além de diminuir os riscos tributários e administrativos. A empresa terá sua sede em Curitiba-Pr, sendo seus clientes empresas de pequeno a grande porte. A área de atuação será em Curitiba e região metropolitana e sem restrições ao atendimento de clientes de qualquer lugar do país. O plano de negócio da EPAC Associados contém dados sobre a estrutura física e os recursos humanos necessários, análise de mercado, abordagem a clientes, fornecedores e possíveis concorrentes. Versa também sobre a escolha da forma de tributação e análise de resultados financeiros, o que demonstra a viabilidade do projeto.

Palavras-chaves: Serviços Compartilhados, excelência na prestação de serviços, redução de custos, padronização.

ABSTRACT

This paperwork is about strategical and operational management, as well as necessary investments to introduce a new work methodology through the opening of a shared administrative services office. This new enterprise intends to offer its clients the excellence of its work and a supportive platform as well. It offers, also, the reduction and padronization of costs and the necessary support so that its clients keep focus on their main activity, and lowering tributary risks. The main office is located in Curitiba-Pr-Brazil, and the clients, small to large size enterprises. The main market is Curitiba and metropolitan region. No restriction, although, is made to waiting on clients throughout the country. The EPAC Partners business plan has important data about the physical structure, personnel, market analysis, client approaching, catering and possible competitors as well as ways of taxation and financial result analysis, what shows this project practicability.

Key-words: shared services, excellence on services, costs reduction, padronization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01	- Localização da EPAC Associados.....	12
FIGURA 02	- Analise SWOT.....	15
FIGURA 03	- Motivos para contratação de um Centro de Serviços Compartilhados.....	20
FIGURA 04	- Serviços prestados pelos Centros de Serviços Compartilhados.....	21
FIGURA 05	- Planta do escritório do CSC.....	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	- Despesas Pré-operacionais.....	30
TABELA 02	- Móveis e Equipamentos.....	31
TABELA 03	- Investimento Softwares.....	32
TABELA 04	- Classificação do porte de clientes.....	33
TABELA 05	- Tabela de Preços Referencial.....	33
TABELA 06	- Composição dos Mix Clientes.....	33
TABELA 07	- Faturamento anual por cenário.....	34
TABELA 08	- Despesas Operacionais.....	35
TABELA 09	- Quadro Funcionários.....	36
TABELA 10	- Benefícios e Encargos Anuais	37
TABELA 11	- Despesas financeiras.....	37
TABELA 12	- Depreciação.....	38
TABELA 13	- Demonstração de Resultados (DRE)	39
TABELA 14	- Dividendos	40
TABELA 15	- Demonstração de Fluxo de Caixa	41
TABELA 16	- Valor Presente Líquido (VPL).....	42
TABELA 17	- Taxa Interna de Retorno (TIR).....	43
TABELA 18	- Payback Simples EPAC Associados.....	44
TABELA 19	- Payback Descontado EPAC Associados.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 SUMÁRIO EXECUTIVO	12
2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO.....	12
2.2 DADOS DOS DIRIGENTES.....	13
2.3 MISSÃO DA EMPRESA	14
2.4 VISÃO DA EMPRESA.....	14
2.5 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	14
2.6 REGISTROS NECESSÁRIOS.....	15
2.7 FORMA JURÍDICA	16
2.8 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	16
2.9 FONTES DE RECURSOS.....	18
3 ANÁLISE DE MERCADO	18
3.1 ESTUDO DE CLIENTES	19
3.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES.....	22
4 PLANO DE <i>MARKETING</i> E VENDAS	22
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS	22
4.2 ESTRATÉGIAS DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO.....	23
4.3 ESTRUTURA DE SERVIÇOS	23
4.4 PARCERIAS ESTRATÉGICAS	23
4.5. LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	24

5 ESTRUTURA E OPERAÇÃO	24
5.1 LAYOUT	24
5.2 PROCESSOS OPERACIONAIS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	25
5.2.1 Processo comercial	25
5.2.2 Processo de planejamento estratégico	25
5.2.3 Processo financeiro	25
5.2.4 Processo fiscal	26
5.2.5 Processo Contábil e de custos e orçamento	26
5.2.6 Processo de tecnologia da informação	26
5.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	26
5.3.1 Cargos e Atribuições	26
5.3.2 Remuneração e benefícios	28
6 PLANO FINANCEIRO	29
6.1 INVESTIMENTO INICIAL	29
6.2 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	30
6.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO	32
6.4 DESPESAS ADMINISTRATIVAS	35
6.5 DEPRECIÇÃO	38
6.6 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	38
6.7. DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS	39
6.8 PROJEÇÕES DE FLUXO DE CAIXA	40
6.9 VIABILIDADE	41
6.9.1 Valor Presente Líquido (VPL)	42
6.9.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	42
6.9.3 <i>Payback</i> Simples e <i>Payback</i> Descontado	43
6.9.4 Ponto de Equilíbrio	45

7 CONCLUSÃO	46
Referências bibliográficas	48
APÊNDICE – Processo Orçamentário.	51

1 INTRODUÇÃO

O país possui uma economia emergente, atraindo investimentos em todos os setores e proporcionando uma grande competitividade no mercado. Isso faz com que o suporte às operações administrativas possua maior relevância para as empresas. A gestão do fluxo de caixa, do ciclo operacional e financeiro e as informações corretas para suporte às decisões passaram a ser um diferencial competitivo no mercado.

O sistema tributário brasileiro é considerado um dos mais complexos do mundo, o que leva as empresas a fazer um grande investimento em qualificação de seus colaboradores para manter uma equipe de suporte e atendimento às obrigações acessórias impostas pelo Fisco.

A qualificação de seus colaboradores ocorre devido à complexidade da interpretação dos milhares de Leis existentes nas esferas Nacional, Estadual e Municipal, além de algumas regulamentações de agências ou órgão reguladores de mercado.

Atualmente o FISCO está aumentando o seu potencial de fiscalização, investindo em novos programas de cruzamento eletrônico de informações, como exemplo do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital). Além da preocupação com possíveis autos de infrações, é nítida a mudança de comportamento entre os empresários, que passam a levar em consideração sua responsabilidade social.

É devido à visualização dessa mudança de cenário por parte do FISCO e do comportamento dos empresários que se encontra a oportunidade da abertura de uma empresa com a ideia inovadora de oferecer aos seus clientes a prestação de serviços administrativos centrados no conceito de centro de serviços compartilhados. Dessa forma o Plano de Negócios da EPAC Associados se fundamenta na criação de um centro de serviços compartilhados, que proporciona aos seus clientes inúmeras vantagens e agrega valor à sua atividade administrativa.

A viabilidade do projeto é verificada por meio da elaboração de um planejamento detalhado, permitindo a tomada de decisões iniciais projetando o futuro do investimento, analisando os riscos e retornos que serão gerados pelo mesmo.

Dessa forma, o Plano de Negócios da empresa EPAC Associados está dividido em seis capítulos, com o objetivo de facilitar a implementação, o gerenciamento do projeto e o retorno esperado.

O primeiro capítulo é uma introdução aos cenários e serviços oferecidos pelo novo empreendimento.

O Segundo capítulo compreende o sumário executivo, ou seja, as informações sobre localização, forma jurídica, o enquadramento em um regime tributário, definição do nome, os componentes do quadro societário da empresa, alocação de recursos humanos necessários, a missão e a visão da empresa, a definição do valor necessário para abertura do projeto, a previsão dos registros necessários para a abertura da empresa e as responsabilidades que cada sócio terá.

No terceiro capítulo, passa-se à análise do mercado, que contém o estudo dos clientes e da concorrência.

O quarto capítulo aborda o plano de Marketing da empresa, com a caracterização dos produtos, estratégias de propaganda e promoção, estrutura de serviços, parcerias estratégicas e localização do negócio.

A estrutura da empresa está definida no quinto capítulo e corresponde ao layout das instalações, descrições dos processos operacionais dos serviços e políticas de recursos humanos.

Por fim, o sexto e último capítulo traz o plano financeiro, no qual temos todos os gastos previstos e qualificados, previsão minuciosa dos desembolsos com investimentos necessários para atividade, formação do preço de venda, mix de cenários dos clientes, qualificação do porte de clientes, projeção de faturamento e retorno dos investimentos.

Cabe, ainda, salientar que os Apêndices em anexo ao no Plano de Negócios, fazem referencia a temas de extrema importância para a gestão e a abertura da empresa, trazendo informações aprofundadas nos seguintes temas: Planejamento tributário, Planejamento orçamentário; Forma jurídica e contrato social e Construção da Marca.

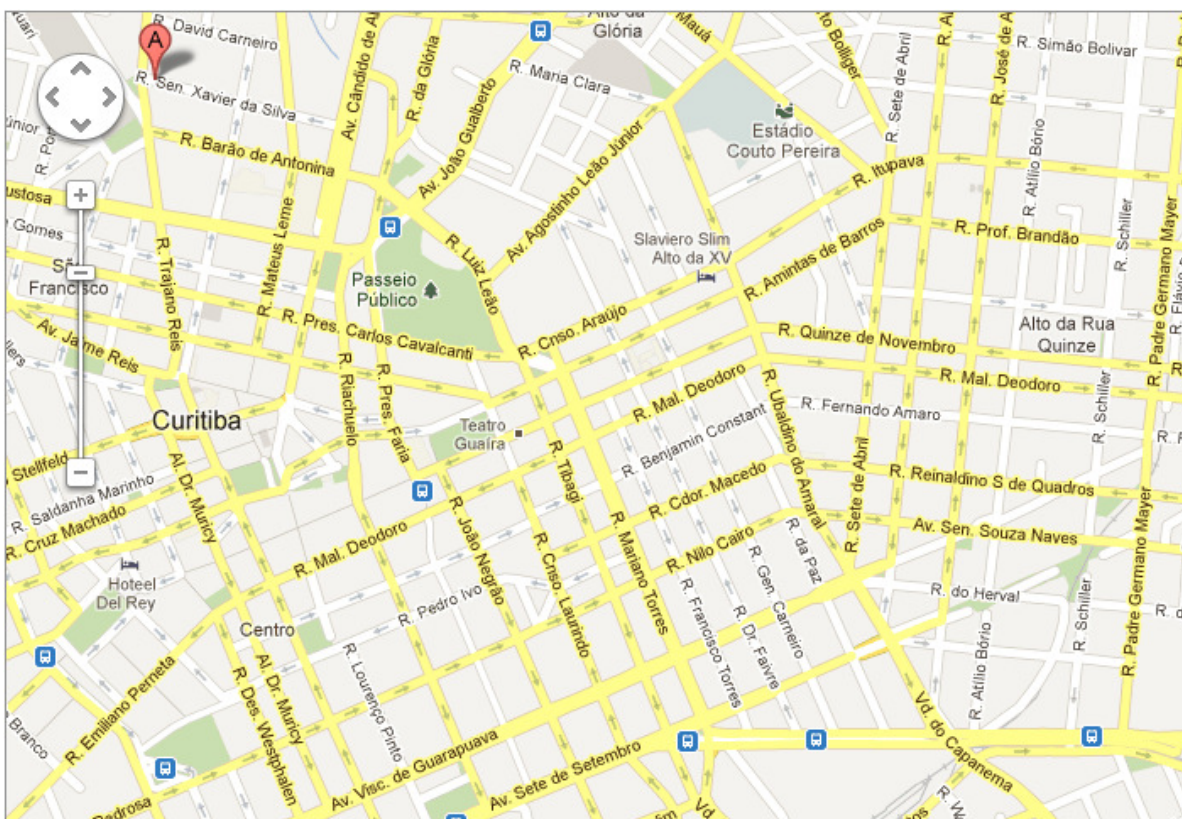
2 SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Este Plano de Negócios abordará o estudo para a abertura de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), para serviços auxiliares nos processos administrativos das empresas tais como: Estratégia, Finanças, Contabilidade, Fiscal Tributário, Custos e Orçamento.

A denominação social utilizada será EPAC Serviços Compartilhados Ltda e o nome fantasia, para o uso de marketing da empresa será EPAC Associados. A sede da empresa situar-se-á no município de Curitiba, Estado do Paraná, à Rua Senador Xavier da Silva, 26, Centro Cívico, CEP 80530-060. Com localização privilegiada, estratégica, de fácil acesso e estacionamento próprio, conforme a seguir:

FIGURA 1 – Localização da EPAC Associados.



Fonte: Google Mapas

A atividade da EPAC Associados é possuir todos os benefícios de um escritório formatado para atender empresas de pequeno a grande porte, com o

objetivo de ter o agrupamento de tarefas administrativas que não façam parte das operações das empresas. O escritório terá diversas empresas em uma única estrutura física, com gerenciamento único, a fim de que se transforme em uma plataforma de apoio, permitindo aos clientes direcionarem seus esforços à sua atividade principal.

Para estar constantemente em contato com seus clientes, a empresa possuirá um e-mail (contato@epac.com.br) e um endereço eletrônico (www.epac.com.br) para informações sobre a empresa e os seus serviços oferecidos.

2.2 DADOS DOS DIRIGENTES

A EPAC Associados será formada por 4 (quatro) sócios, com igual participação societária sendo eles: Antônio Jorge Huchak, Marcelo Trevisan, Marcos Princival e Odailton José Moreira de Souza, todos bacharéis em Ciências Contábeis.

A divisão de responsabilidades sobre os serviços oferecidos pelo escritório será feita pela especialidade e experiência de cada sócio.

Com larga experiência na área financeira, Antônio Jorge Huchak será responsável pela gerencia da área financeira. Caberá a esta área a assessoria financeira de análise de fluxos de caixa, de controle de empréstimos, financiamentos e aplicações financeiras, de crédito e cobrança, de autorização de pagamentos e do relacionamento bancário. Esta área será composta pelos seguintes integrantes: 1 (um) analista financeiro; 1 (um) assessor de contas a pagar; 1 (um) assessor de contas a receber e; 1 (um) jovem aprendiz.

Marcelo Trevisan, pela sua experiência na área Tributária, ficará responsável pela gerencia desta área. Caberá a esta área a assessoria tributária, o planejamento tributário e a análise e controle de tributos. A equipe Tributária será composta pelos seguintes integrantes: 1 (um) analista tributário; 1 (um) assessor tributário; 2 (dois) auxiliares tributários e; 1 (um) jovem aprendiz.

Com a experiência na área Contábil, Custos e Orçamento, Marcos Princival gerenciará as atividades relacionadas a estas operações. Esta gerencia será responsável pela assessoria contábil, pela análise das demonstrações contábeis, pelos custos e pela montagem, revisão e controle orçamentário. Esta área será composta pelos seguintes integrantes: 1 (um) analista contábil; 1 (um) assessor

contábil; 1 (um) assessor de custos, 1 (um) assessor de orçamento e 1 (um) jovem aprendiz.

Odailton José Moreira de Souza, pela sua experiência na área de Tecnologia da Informação e Prospecção de Clientes, ficará com a gerência desta área. A sua responsabilidade será a assessoria em tecnologia da informação, gestão de pessoas e marketing da empresa. Sua equipe será formada pelos seguintes integrantes: 1 (um) analista de tecnologia da informação, 2 (dois) assistentes administrativos e 1 (um) jovem aprendiz.

Para o atendimento telefônico e recepção de clientes será contratado 1 (um) recepcionista.

Todos os 4 (quatro) sócios atuarão conjuntamente não se limitando à sua área de responsabilidade, inclusive de assessoria estratégica e de seus indicadores.

2.3 MISSÃO DA EMPRESA

Atuar com excelência no ramo de serviços compartilhados, com o compromisso de apresentar os resultados aos seus clientes em tempo hábil para a gestão de seus negócios, permitindo que se dediquem exclusivamente à sua atividade fim, resultando em melhoria da qualidade de seus produtos ou serviços.

2.4 VISÃO DA EMPRESA

Ser reconhecida pela excelência de seus serviços, buscando o aperfeiçoamento profissional e um ambiente de trabalho agradável, garantindo a melhoria contínua e a constante evolução dos negócios.

2.5 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Por meio da análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e da identificação das forças e fraquezas do ambiente interno, foi elaborada a matriz SWOT para a EPAC Associados, conforme a seguir:

FIGURA 2 – Análise SWOT.

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
FATORES INTERNOS	CONHECIMENTO DO MERCADO A SER ATENDIDO E NEGÓCIO DESENVOLVIDO ATRAVÉS DO DIMENSIONAMENTO DOS CLIENTES QUE PODEM E SÃO ECONOMICAMENTE VIÁVEIS		NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO A DIVERSAS REALIDADES DO RAMO DE ATUAÇÃO DOS CLIENTES
	ESTRUTURA FORMATADA PARA ATENDIMENTO CENTRALIZADO E PROCESSOS DEFINIDOS PARA AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS		DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE SOFTWARES DE INTEGRAÇÃO AO ERP UTILIZADO PELOS CLIENTES
	DEPARTAMENTO DE TI COM CONHECIMENTO PARA ATENDER AS DEMANDAS FISCAIS E DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARES PRÓPRIOS		GRANDE VARIAÇÃO DE CULTURA EMPRESARIAL ENTRE OS CLIENTES
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS	CONCEITO NOVO ADAPTADO A REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, QUE VISA REDUÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS		FALTA DE CONTROLE INTERNO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS QUE INVIABILIZAM A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS
	NECESSIDADE CONSTANTE DE INFORMATIZAÇÃO POR PARTE DAS EMPRESAS DEVIDO AS NOVAS REGRAS FISCAIS		PRECONCEITO EXISTENTE EM RELAÇÃO AOS ANTIGOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE, DESORGANIZADOS E COM FUNÇÃO ÚNICA DE GERAÇÃO DE GUIAS DE IMPOSTOS.
	ATIVIDADE DE INTERESSE DO EMPRESÁRIO ABRINDO A POSSIBILIDADE DE CONHECER A REALIDADE DA EMPRESA E GERANDO A OPORTUNIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DIFERENCIADOS		MERCADO POLUÍDO POR MAUS PROFISSIONAIS COM MODELO QUE PODE FACILMENTE SER COPIADO E GERAR NOVAS DESCONFIAÇAS PELOS CLIENTES

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

2.6 REGISTROS NECESSÁRIOS

Para o início das atividades da empresa é necessário, primeiramente, definir o seu nome empresarial, enumerando até cinco nomes e encaminhando à Junta Comercial do Estado do Paraná (JUCEPAR) para a verificação da não colidência de nomes entre as empresas existentes. Após a definição do nome empresarial, será elaborado o contrato social, no caso de uma empresa de responsabilidade limitada, ou o estatuto, no caso de uma sociedade por ações. O próximo passo é o registro deste documento na JUCEPAR.

Após este registro, é efetuado o registro da empresa na Secretaria da Receita Federal do Brasil, para a obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

O próximo passo será o registro na Prefeitura Municipal de Curitiba, para a obtenção do Alvará de Funcionamento. Primeiramente será efetuada a consulta comercial para o imóvel. Após, serão solicitados os laudos junto à vigilância sanitária e ao corpo de bombeiros, que darão seus pareceres e efetuarão as exigências necessárias ao funcionamento do estabelecimento, como exemplo: banheiros para o público e colaboradores; extintores; hidrante; etc.

Finalmente a empresa deve efetuar o registro no Conselho Regional de Contabilidade do Paraná (CRC-PR), por meio do vínculo de um profissional já habilitado neste conselho. Caso exista prestação de serviços para outros Estados, a empresa deverá solicitar o registro nos mesmos.

2.7 FORMA JURÍDICA

Conforme o Código Civil em seu livro II, título II, subtítulos II, capítulo IV (Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002) a empresa será constituída sobre a natureza jurídica de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada (LTDA) ou seja, a pessoa física dos sócios não se misturam à pessoa jurídica. Os sócios respondem até o limite de participação do capital social de cada um, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. Salvo quando houver negócios ilícitos por parte de algum sócio.

2.8 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

O enquadramento tributário no País pode ser classificado em quatro grupos: o Simples Nacional, o Lucro Presumido, o Lucro Real e o Lucro Arbitrado.

Por meio de um planejamento tributário, analisando a atividade da empresa, os valores projetados do faturamento anual, do lucro anual da empresa e os impostos incidentes para cada regime, define-se a opção entre as formas de tributação de uma empresa.

Para o enquadramento no Simples Nacional a empresa não poderá ultrapassar o limite do faturamento anual de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Além do enquadramento pelo faturamento neste regime, devem ser verificados os impedimentos quando aos sócios e à atividade da

empresa. Caso a entidade não possa se enquadrar neste regime, ela deverá optar pelo regime do Lucro Presumido, Lucro Real ou Lucro Arbitrado.

Para o regime do Simples Nacional, são recolhidos em uma única alíquota, aplicável sobre a receita bruta mensal, os seguintes impostos: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ; Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI (no caso de atividade industrial; Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL; Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS; Contribuição para o PIS/Pasep; Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica; Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS e; Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS (no caso de prestadora de serviços). Esta alíquota única de recolhimento é definida primeiro pela atividade da empresa e segundo pelo faturamento anual.

Para o Lucro Presumido, Lucro Real e Lucro Arbitrado, os impostos são os mesmos do Simples Nacional, apenas apurados separadamente e de acordo com a forma de apuração de cada tributo e de acordo com a atividade da empresa.

Para a escolha entre os regimes de tributação da EPAC Associados realizou-se uma análise com relação à atividade, aos valores projetados anuais de faturamento, custos, despesas e conseqüentemente os resultados líquidos, bem como aos impostos incidentes sobre a atividade explorada. Verificou-se com isso que a sociedade será enquadrada no regime tributário do Lucro Real. Esta definição foi devido à sua atividade explorada de gestão de crédito, administração de contas a pagar e a receber e a consultoria em geral, que, de acordo com o Artigo 246 do Decreto 3.000 de 26 de março de 1999, torna obrigatória a tributação pelo Lucro Real.

Para este regime definido serão recolhidos os seguintes impostos: IRPJ, apurado mensalmente, a uma alíquota de 15% (quinze por cento) sobre o Lucro Real mensal apurado e o adicional de 10% (dez por cento) sobre o Lucro Real mensal que ultrapassar R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) mensais; CSLL, apurada mensalmente, a uma alíquota de 9% (nove por cento) sobre o Lucro Real mensal apurado; COFINS, apurado mensalmente, pelo confronto dos débitos sobre as receitas mensais de vendas (saídas) com os créditos permitidos sobre as aquisições de produtos e serviços (entradas), à alíquota de 7,6% (sete e sessenta centésimas

por cento); PIS/Pasep, apurado mensalmente, pelo confronto dos débitos sobre as receitas mensais de vendas (saídas) com os créditos permitidos sobre as aquisições de produtos e serviços (entradas), à alíquota de 1,65% (um e sessenta e cinco centésimas por cento); CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, incidente sobre a remuneração bruta mensal paga aos colaboradores, à alíquota de 27,30% (vinte e sete e trinta centésimas por cento) sendo, 20% (vinte por cento) de contribuição patronal, 5,8% (cinco e oitenta centésimas por cento) de outras entidades ou fundos e 1,5% (um e cinquenta centésimas por cento) de Risco de Acidente de Trabalho (RAT) e incidente sobre a retirada mensal a título de pró-labore dos sócios à alíquota de 11% (onze por cento) para um valor até R\$ 622,00 (seiscentos e vinte e dois reais) e de 20% (vinte por cento) para acima deste valor e; ISS, à alíquota de 5% (cinco por cento) sobre a receita bruta mensal.

2.9 FONTES DE RECURSOS

Para a abertura e funcionamento da empresa, cada sócio deverá participar com recursos próprios no valor de R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais), totalizando R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais) de recursos para investimentos em móveis para escritório, sistemas, equipamentos de informática, veículos, materiais diversos e instalações.

3 ANÁLISE DE MERCADO

Verificando o atual momento das empresas onde a concorrência mostra-se cada vez maior e os detalhes da administração financeira possuem maior relevância, verificou-se que estes fatos são um diferencial para empresas especializadas nesta área. O simples fato do controle sobre fluxo de caixa e os ciclos operacional e financeiro, pode levar uma empresa a possuir algo a mais e torná-la mais competitiva.

As inúmeras informações eletrônicas das obrigações acessórias fiscais enviadas aos órgãos do governo fazem com que eles detenham diversas informações sobre as empresas. Sendo assim, as prestadoras de serviços que se especializarem nesta área terão grande potencial competitivo e de mercado para atuarem com o intuito de minimizar o impacto tributário sobre seus clientes.

Com esse cenário as empresas estão sendo obrigadas a se adaptar às novas exigências do mercado perante seus clientes, concorrentes e às suas obrigações acessórias fiscais. Estes fatores forçam seus gestores empresariais a terem maior controle das operações, na viabilização de recursos para investimento e uma equipe qualificada para fornecer informações úteis e em tempo hábil para os usuários internos, na tomada de decisões e para os usuários externos, na qualidade das informações.

Com o mercado poluído por maus profissionais, que optam por diminuir sua margem de lucro para oferecer preços menores ao invés de qualidade, o escritório de serviços compartilhados terá que manter a excelência na qualidade como seu maior diferencial. Assim, o mercado terceirizado ainda encontra algumas restrições para a sua aceitação, pois para muitos dos empresários o fator custo ainda apresenta a maior relevância. Isso faz com que os concorrentes possuam vantagem no quesito preço.

Porém com o governo cada vez mais atuante por meio do aumento de seu poder de fiscalização dos controles digitais (SPED-Sistema Público de Escrituração Digital) das obrigações acessórias fiscais, as empresas precisam estar preparadas para essas atuais modificações. Os clientes devem possuir o suporte adequado para a entrega destas obrigações fiscais e a assessoria com a correta interpretação da legislação, fazendo com que os escritórios que primam pela qualidade nos serviços tenham sucesso no mercado de atuação.

As parcerias com fornecedores de sistemas de gestão empresarial e suporte jurídico também representam uma diferenciação de mercado.

3.1 ESTUDO DE CLIENTES

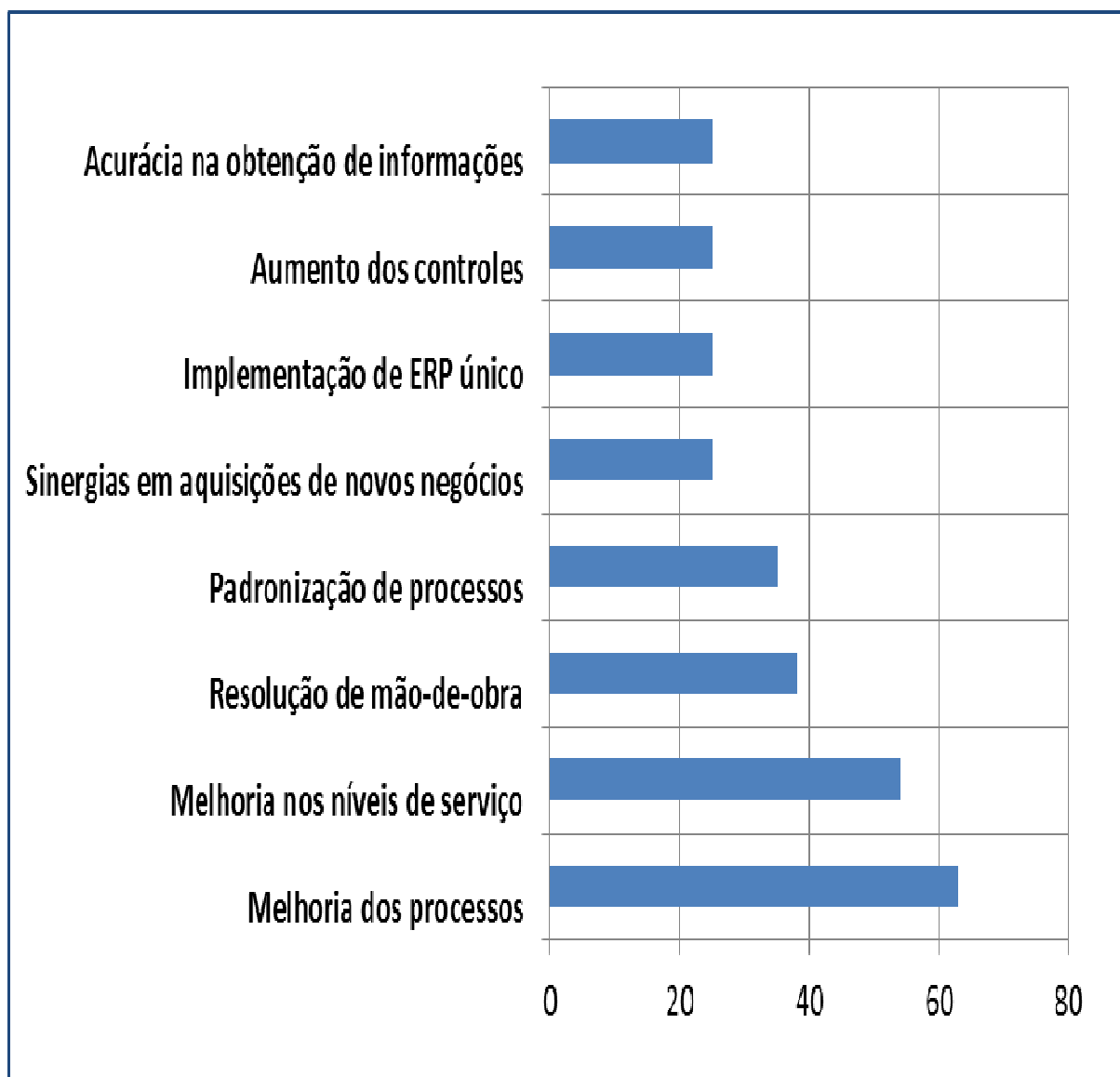
Segundo a pesquisa realizada pela empresa de auditoria Deloitte Touche Tohmatsu, a terceirização na maioria dos processos executados nos centros de serviços compartilhados, seja com a gestão direta do centro, ou não, ainda é baixa, sinalizando a existência de um espaço significativo para a busca de alternativas de redução de custos.

Na pesquisa, as empresas que optam pela terceirização buscam a redução de custos e a melhoria dos processos e dos níveis de serviços. Com esse cenário

percebemos que a redução de custos na terceirização ainda é muito forte, apesar de outros benefícios que o modelo possa trazer.

Das empresas pesquisadas que não possuem centro de serviços compartilhados, o principal motivo de não haver a contratação é pela falta de conhecimento, mas se fosse optar por esse serviço, seria pelos motivos demonstrados no gráfico a seguir:

FIGURA 3 – Motivos para contratação de um Centro de Serviços Compartilhados.



Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu

Os principais serviços cobertos pelos centros de serviços compartilhados estão identificados no gráfico a seguir:

FIGURA 4 – Serviços prestados pelos Centros de Serviços Compartilhados.



Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu

Com base nessas informações a empresa deverá ter, como seu principal objetivo, a oferta aos seus clientes, de serviços com o conceito de centro de serviços compartilhados. Aproveitando inclusive o momento de mudanças no mercado em que os empresários estão sendo obrigados a rever alguns conceitos quanto a concorrência e ao poder de fiscalização do governo.

Apesar do alto custo para montar e manter um Centro de Serviços Compartilhados, com uma equipe qualificada e preparada para atender empresas de pequeno a grande porte, instalações adequadas e investimentos em tecnologia de informação, este mercado ainda assim torna-se atraente, com grandes

possibilidades de sucesso. Hoje os centros de serviços compartilhados são utilizados, na maior parte, por grandes empresas que possuem várias filiais ou em grupos de empresas.

3.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

O mercado pode fazer das empresas de auditoria os novos concorrentes dos centros de serviços compartilhados, que podem passar a prestar estes serviços e mesmo que perca a sua autonomia para auditar as empresas, esta atividade poderá ser mais rentável.

Também pode ser um nicho de mercado interessante para os escritórios contábeis, podendo alterar sua forma de atuação e também criar este serviço.

A maior ameaça viria dos próprios colaboradores insatisfeitos, pois as empresas de auditorias e outros escritórios irão competir por clientes disponíveis no mercado e os colaboradores terão pleno conhecimento da carteira e certamente irão concorrer com igualdade de conhecimento nas informações internas dos clientes e nas informações internas do CSC.

Para isso deve-se ter um serviço de qualidade para competir, criar parcerias com fornecedores de serviços, desenvolver nos clientes o sentimento de confiança, elaborar contratos de longo prazo para dificultar a saída dos mesmos e principalmente gerar o sentimento de que mesmo uma redução de custo pode representar a perda de valores intangíveis.

4 PLANO DE *MARKETING* E VENDAS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS

O escritório de serviços compartilhados estará oferecendo operações relacionadas à estratégia, finanças, contabilidade, fiscal tributário, custos e orçamento, desvinculando estas áreas operacionais da empresa-cliente.

Estes serviços trarão benefícios aos clientes como:

- Padronização de processos e sistemas;
- Aumento da automação e centralização de informações;
- Redução de custos operacionais através de economia de escala e eficiência;

- Permitir aos gerentes/sócios focar nas atividades fim da empresa;
- Permitir a integração rápida de novas aquisições ou a criação de novos negócios;
- Facilitar o estabelecimento de controles.

4.2 ESTRATÉGIAS DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO

A promoção ou política de propaganda será feita de duas maneiras: primeiro, por meio de publicações em revistas especializadas de serviços administrativos, considerando sempre uma prestação de serviços diferenciada; segundo, pela indicação dos próprios clientes ou das parcerias exercidas pelo escritório, já que estes serviços estão baseados numa relação de confiança dos clientes.

4.3 ESTRUTURA DE SERVIÇOS

Os serviços oferecidos serão relacionados às áreas de estratégia, finanças, contabilidade, fiscal tributário, custos e orçamento.

Terá uma estrutura para assessoria em tecnologia da informação ao próprio escritório, devido à complexidade dos sistemas integrados de gestão, estratégia e seus indicadores.

Para finanças, fiscal tributário, contabilidade, custos e orçamento existirá uma estrutura especializada na prestação de serviços de assessoria, análise e controle destas áreas, com a finalidade de fornecer informações em tempo hábil e de qualidade para a tomada de decisões estratégicas e operacionais dos clientes.

4.4 PARCERIAS ESTRATÉGICAS

O escritório fará parcerias com fornecedores de sistemas de gestão empresarial, para clientes e para uso próprio. Com isso obterá descontos nas licenças e conseqüentemente, redução de gastos.

Será realizada, também, parceria com escritórios de advocacia, visando a mútua indicação entre as partes.

4.5. LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A praça para prestação de serviços será Curitiba, no Estado do Paraná, como principal alvo, tendo em vista que no ano de 2011 houve um crescimento de 31% (trinta e um por cento) de novos empreendimentos paranaenses.

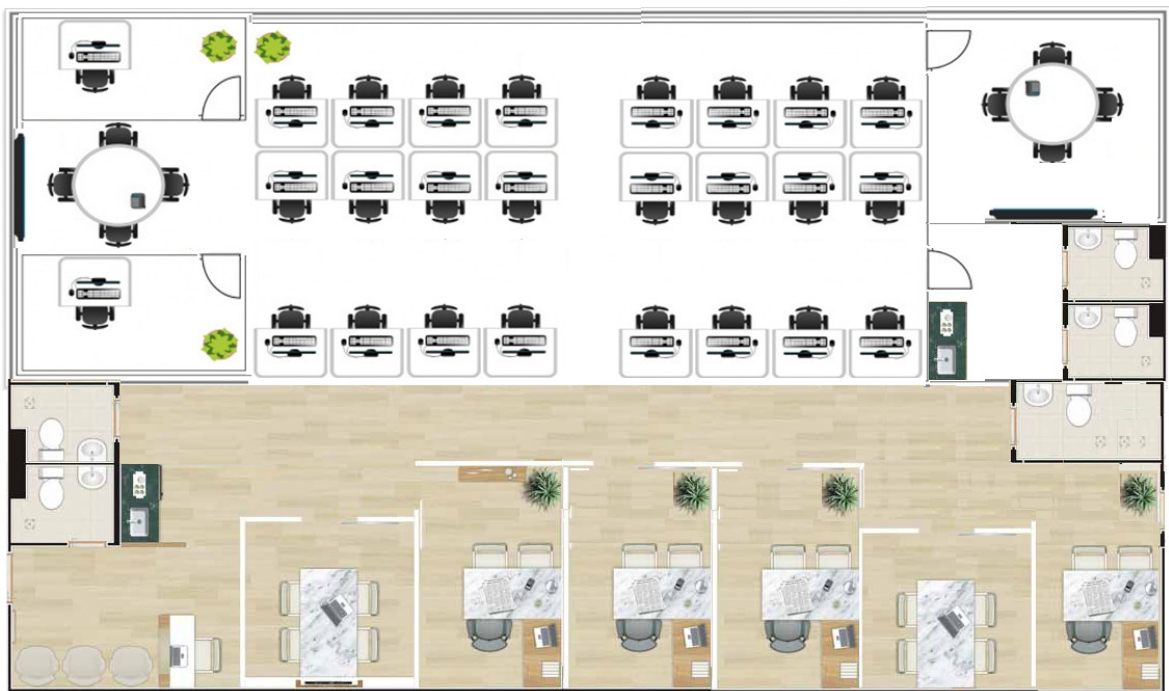
Como o centro de serviços compartilhados tem grande investimento tecnológico, abre-se a possibilidade de que os serviços sejam prestados a diversas regiões do País. Mesmo assim, o público alvo será Curitiba e todo o estado do Paraná.

5 ESTRUTURA E OPERAÇÃO

5.1 LAYOUT

O centro de serviços compartilhados é representado e identificado em seu layout por meio da planta de uma sala comercial, que serviu como base para a estruturação do escritório e atende a necessidade da empresa, conforme figura a seguir:

FIGURA 5- Planta do escritório do CSC.



Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

A instalação está adequada para atender às necessidades do escritório em sua totalidade, sendo necessária a aquisição de móveis e utensílios, linhas e aparelhos telefônicos, computadores e periféricos, material de escritório, entre outros, necessários para a boa funcionalidade e operacionalidade da empresa.

5.2 PROCESSOS OPERACIONAIS DOS SERVIÇOS PRESTADOS

O CSC terá processos de gestão: comercial e planejamento estratégico, desenvolvido em conjunto pelos sócios e processos operacionais, desenvolvidos pelas equipes: financeira, tributária, contábil, custos, orçamento, tecnologia da informação e administrativo, conforme detalhado abaixo.

5.2.1 Processo comercial

- Contato inicial e abordagem ao cliente;
- Apresentação dos serviços e demonstração da proposta de trabalho;
- Elaboração e negociação do orçamento com o cliente;
- Aprovação e assinatura do contrato.

5.2.2 Processo de planejamento estratégico

Este serviço será prestado com vistas ao desenvolvimento, crescimento e continuidade da empresa, com solidez financeira e preocupação constante com a sustentabilidade e também com a qualidade de vida proporcionada aos seus colaboradores e à sociedade. Quando o processo de planejamento estratégico for solicitado e contratado pelo cliente, também caberá a análise, definição, implementação e monitoramento do processo por meio de indicadores estratégicos.

5.2.3 Processo financeiro

As atividades operacionais dos serviços prestados na área financeira serão: pagamentos do contas a pagar, totalmente via rede bancária e suas respectivas baixas no sistema; controle de recebimento de clientes e suas respectivas baixas no sistema; monitoramento de clientes em atraso; gestão de crédito de clientes;

conciliação de bancos, contas a pagar e a receber; controles de empréstimos, financiamentos e aplicações financeiras; assessoria total ao cliente e; relatórios financeiros para análise gerencial e apresentação de resultados.

5.2.4 Processo fiscal

Os serviços prestados na área fiscal serão: a apuração e controle de impostos federais, estaduais e municipais; as obrigações acessórias federais, estaduais e municipais; as conciliações de impostos; o acompanhamento da situação fiscal federal, estadual e municipal; o controle de certidões negativas; a emissão ou envio de livros fiscais obrigatórios; assessoria total ao cliente e; relatórios tributários para análise gerencial e apresentação de resultados.

5.2.5 Processo Contábil e de custos e orçamento

Na área contábil e de custos e orçamento serão prestados os seguintes serviços: as finalizações de fechamentos contábeis para balanço; a análise da evolução e das variações das contas contábeis, bem como as justificativas de variação; a montagem e análise das demonstrações contábeis; impressão ou envio de livros contábeis obrigatórios; a montagem, revisão e controle orçamentário; a montagem das demonstrações contábeis projetadas; assessoria total ao cliente e; relatórios para análise gerencial e apresentação dos resultados.

5.2.6 Processo de tecnologia da informação

Esta área será de suporte exclusivo ao escritório na implantação de softwares, desenvolvimento, manutenção e integração de sistemas, manutenção de equipamento de informática e assessoria a todas as áreas da empresa.

5.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

5.3.1 Cargos e Atribuições

- Gerente: responsável pela gestão da empresa, dando assessoria e apoio aos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades, elaboração,

implementação e monitoramento do planejamento estratégico próprio e do cliente e gestão de marketing.

- Analista financeiro: responsável por executar e analisar o planejamento de toda a rotina financeira do contas a receber e a pagar. Elabora processos de geração de informações financeiras para análise das possíveis variações.
- Assessor financeiro: responsável por efetuar levantamentos, controles e registros das transações financeiras necessárias, tanto do contas a pagar como a receber.
- Jovem aprendiz financeiro: responsável pelo arquivamento e levantamento de documentos financeiros e auxílio aos demais integrantes da equipe.
- Analista tributário: responsável pela validação da apuração de impostos e da parametrização fiscal dos sistemas, suporte tributário, participação de projetos de planejamento tributário, assessoria, análise e controle das obrigações acessórias fiscais e elaboração de relatórios de informações tributárias para análise e controle do planejamento tributário.
- Assessor tributário: responsável pela apuração de impostos, emissão de guias de recolhimento, lançamento destas obrigações tributárias, parametrização fiscal do sistema, elaboração das obrigações acessórias, conferência de lançamentos fiscais e auxílio no levantamento de informações e documentos.
- Auxiliar tributário: responsável pela escrituração fiscal e auxiliar em todas as atividades para o bom andamento da área tributária.
- Jovem aprendiz tributário: responsável pelo arquivamento e levantamento de documentos fiscais e auxílio aos demais integrantes da equipe.
- Analista contábil: responsável pela orientação e execução de atividades relativas a classificações, fechamentos e conciliações contábeis. Participar na elaboração e análise de relatórios e das demonstrações contábeis.
- Assessor contábil: auxiliar na classificação, fechamento e conciliações contábeis e o auxílio na elaboração dos relatórios e demonstrações contábeis.
- Assessor de custo: responsável pela apuração e análise dos custos das vendas, a avaliação dos gastos em geral, verificando as principais variações

que afetam os custos e as despesas, a apuração e análise da margem de contribuição e da formação de preço dos produtos e serviços.

- Assessor de orçamento: responsável pelo planejamento, elaboração, revisão e controle orçamentário, junto às diversas áreas funcionais do cliente, fornecendo subsídios para a análise das variações do orçamento.
- Jovem aprendiz contábil, custos e orçamento: responsável pelo arquivamento e levantamento de documentos e o auxílio aos demais integrantes da equipe.
- Analista de tecnologia da informação: responsável pelo planejamento e execução do desenvolvimento, da implantação e do suporte a sistemas de informações e soluções tecnológicas específicas, incluindo o suporte técnico aos equipamentos de informática e sistemas. Responsável pela cópia do banco de dados de todos os sistemas do CSC.
- Assistente administrativo: responsável por executar serviços administrativos que envolvem o apoio às diversas áreas da organização, serviços de secretaria, efetuar cadastros, correspondências, digitações, fornecer e receber informações sobre produtos e serviços e demais atividades para o bom andamento da empresa.
- Recepcionista: responsável pelo atendimento do escritório, atendendo diretamente clientes, fornecedores e parceiros, dando o direcionamento correto a todos que adentrarem ao estabelecimento.
- Jovem aprendiz administrativo: responsável pelo arquivo e levantamento de documentos administrativos e auxílio às demais áreas da organização.

5.3.2 Remuneração e benefícios

O escritório propiciará remuneração fixa e variável e benefícios iguais para todos os seus colaboradores de acordo com os cargos disponíveis:

Os benefícios mensais serão os seguintes: vale alimentação no valor de R\$ 300,00 (trezentos reais); plano de saúde; seguro de vida e; vale transporte.

A remuneração fixa mensal da empresa será a seguinte, de acordo com a função:

- Gerentes o valor de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) a título de retirada de pró-labore;

- Analistas: salário inicial de R\$ 3.800,00 (três mil e oitocentos reais), com aumento de R\$ 300,00 (trezentos reais), a cada seis meses, de acordo com atingimento de metas estabelecidas e/ou promoção por merecimento;
- Assessores: salário inicial de R\$ 2.450,00 (dois mil, quatrocentos e cinquenta reais), com aumento de R\$ 190,00 (cento e noventa reais), a cada seis meses, de acordo com atingimento de metas estabelecidas e/ou promoção por merecimento;
- Assistentes: salário inicial de R\$ 1.850,00 (um mil e oitocentos e cinquenta reais), com aumento de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais), a cada seis meses, de acordo com atingimento de metas estabelecidas e/ou promoção por merecimento;;
- Auxiliares: salário inicial de R\$ 1.200,00 (um mil e duzentos reais), com aumento de R\$ 100,00 (cem reais), a cada seis meses, de acordo com atingimento de metas estabelecidas e/ou promoção por merecimento;
- Recepcionista: salário inicial de R\$ 950,00 (novecentos e cinquenta reais), com aumento de R\$ 80,00 (oitenta reais), a cada seis meses, de acordo com atingimento de metas estabelecidas e/ou promoção por merecimento.
- Jovem aprendiz: salário inicial de R\$ 850,00 (oitocentos e cinquenta reais), com aumento de R\$ 70,00 (setenta reais), a cada seis meses, de acordo com atingimento de metas estabelecidas e/ou promoção por merecimento.

Os valores de vale alimentação e de remuneração fixa serão reajustados anualmente conforme acordo coletivo de trabalho.

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 INVESTIMENTO INICAL

O total do investimento será de R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais) de capital próprio dos sócios. Esse valor será suficiente para que a EPAC Associados esteja apta a iniciar suas atividades e a financiar seus gastos pré-operacionais e seus investimentos. Como já foi dito anteriormente, cada sócio integralizará 25% (vinte e cinco por cento) do investimento necessário.

6.2 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

As despesas pré-operacionais da EPAC Associados são compostas pelos gastos necessários para a abertura da empresa e investimentos em: móveis e utensílios; softwares para gestão empresarial; veículos para atendimento técnico e comercial; desenvolvimento de identidade corporativa e; adequação de infraestrutura física. Despesas que podem ser observadas na Tabela 1 a seguir:

TABELA 1 – Despesas Pré-operacionais

Despesas Pré-Operacionais - Abertura		
Órgão	Descrição	Valor (R\$)
JUCEPAR	Contrato Social	44,85
	Cadastro	21,00
Prefeitura Curitiba	Taxa de Alvará	180,00
	Autenticação RG/CPF	21,60
Cartório	Reconhecimento Firma	21,20
	Anuidade	408,00
CRC/PR		
Total		696,65

Investimento Escritório	Valor (R\$)
Móveis, Equipamentos e Outros	81.402,00
Softwares	20.000,00
Material Escritório	1.000,00
2 Veículos	60.000,00
Identidade Corporativo	8.500,00
Instalações Elétricas / Redes	3.500,00
Total	174.402,00

Total Despesas + Investimentos	175.098,65
---------------------------------------	-------------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

A EPAC Associados terá um gasto pré-operacional de R\$ 696,65 (seiscentos e noventa e seis reais e sessenta e cinco centavos) e o investimento em ativos fixos em R\$ 174.402,00 (cento e setenta e quatro mil, quatrocentos e dois reais), totalizando R\$ 175.098,65 (cento e setenta e cinco mil, noventa e oito reais e sessenta e cinco centavos). Como os gastos com móveis, equipamentos e outros é o investimento mais relevante, no valor de R\$ 81.402,00 (oitenta e um mil, quatrocentos e dois reais), os mesmos encontram-se detalhados na Tabela 2:

TABELA 2 – Móveis e Equipamentos

Móvel/Equipamento/Outros	Qtde.	Preço Unitário (R\$)	Total (R\$)
Antivirus	30	89,00	2.670,00
Armário	10	309,00	3.090,00
Cadeira diretores	4	299,00	1.196,00
Cadeira Simples	27	149,00	4.023,00
Cadeira Fixa	24	99,00	2.376,00
Cefeteira	1	79,00	79,00
Central Telefonica	1	2.500,00	2.500,00
Fogão	1	399,00	399,00
Frigobar	1	449,00	449,00
Mesa Redonda 1,50	2	289,00	578,00
Mesas Retangulares 1,60 x 1,00	26	219,00	5.694,00
Mesa em "L" com Gaveteiros	4	850,00	3.400,00
Mesa Sala de Reunião	2	1.200,00	2.400,00
Micro computadores	22	1.199,00	26.378,00
Microondas	1	299,00	299,00
Notebooks	4	1.699,00	6.796,00
Poltronas Recepção	3	299,00	897,00
Purificador água	2	399,00	798,00
Servidor	1	15.890,00	15.890,00
Telefone fixo mesas	26	39,00	1.014,00
Telefone sem fio	4	119,00	476,00
Total			81.402,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Como parceira e fornecedora do sistema a ser utilizado para gestão empresarial própria e dos clientes, foi escolhida a empresa VIASOFT Softwares Empresarias. Este sistema permitirá total integração entre os clientes e a EPAC Associados.

A VIASOFT está localizada na cidade de Pato Branco, importante polo tecnológico do Estado do Paraná. Possui filiais em várias cidades do País e é especializada na produção de softwares de gestão empresarial. Desde 1990 no mercado e tendo obtido certificação ISO 9001 no ano de 1998, destaca-se como uma empresa capaz de oferecer soluções ágeis, eficazes e completas a seus clientes. Para tanto, conta com uma equipe de profissionais altamente qualificados, bem como uma infraestrutura capaz de oferecer total suporte às empresas que fazem uso de seus softwares.

O total comprometimento com a oferta de soluções em tecnologia da informação tem feito da VIASOFT uma empresa de destaque em seu setor, com

softwares de gestão empresarial sendo utilizados por mais de 23 (vinte e três) mil clientes.

Por meio desta parceria houve uma redução de mais de 60% (sessenta por cento) do valor necessário para investimento em sistema de gestão empresarial, sendo este gasto no valor total de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

O investimento necessário deste sistema de gestão empresarial encontra-se detalhado na tabela 3 a seguir:

TABELA 3 – Investimento Softwares

Softwares	Qtde.	Preço Unitário (R\$)	Total (R\$)
<u>Automação Comercial</u>			<u>8.500,00</u>
Financeiro	16	218,75	3.500,00
Compra	8	312,50	2.500,00
Vendas	8	312,50	2.500,00
<u>Fisco-Contábil</u>			<u>7.500,00</u>
Contábil	16	218,75	3.500,00
Fiscal	8	312,50	2.500,00
Patrimonial	8	187,50	1.500,00
<u>Específicos</u>			<u>4.000,00</u>
Agro Negócios	4	375,00	1.500,00
Petroshow	4	375,00	1.500,00
Automação Industrial	2	500,00	1.000,00
Viaweb & Mobile	2	-	-
Total			20.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

6.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO

A EPAC Associados terá como foco de atuação clientes de pequeno, médio e grande porte, classificados conforme seu faturamento anual e o volume mensal de lançamentos financeiros e contábeis. A classificação será feita conforme a tabela 4 a seguir:

TABELA 4 – Classificação do porte de clientes

Porte Empresa	Lançamentos	Faturamento anual em (milhares de R\$)	
	mensais	de	até
Pequena	20.000	3.600	48.000
Média	30.000	48.000	300.000
Grande	50.000	300.000	600.000

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Desse modo, o preço dos serviços prestados será feito conforme a classificação do porte dos clientes, que terão descontos para a contratação do pacote completo, mas também serão comercializados os serviços separadamente. A forma de contratação será analisada individualmente junto a cada cliente, buscando a melhor solução para que as suas necessidades sejam atendidas. Os preços que serão praticados estão disponíveis a seguir, na tabela 5:

TABELA 5 – Tabela de Preços Referencial

Porte Empresa	Receita (mensal)		
Pequena *	R\$	20.000	
Média *	R\$	35.000	
Grande *	R\$	50.000	
* adicional de R\$ 0,50/lacto excedente			
Serviços Individuais	50% - Financeiro	45% Fiscal	35% Contábil

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Para a elaboração da projeção das receitas dos serviços, foram considerados quatro Cenários, cada um com um respectivo mix de clientes (número e porte), que pode ser observado na Tabela 6 a seguir:

TABELA 6 – Composição dos Mix Clientes

Cenários	Pequena	Média	Grande
Cenário 1	6	0	0
Cenário 2	3	3	0
Cenário 3	0	3	1
Cenário 4	2	0	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Devido à EPAC Associados possuir uma limitação de processamento de dados e gerenciamento de informações, os cenários foram traçados utilizando a capacidade máxima de lançamentos a serem processados e de transformação em informações.

Baseado nos cenários e na tabela de preços foi estimado o faturamento mensal e anual, para a definição da estratégia comercial e quais serão os clientes a serem conquistados. A previsão de faturamento por cenário encontra-se disponível na tabela 7, a seguir:

TABELA 7 – Faturamento anual por cenário

Projeção de Receita Anual - Cenário 1				Projeção de Receita Anual - Cenário 3			
Período	% atualização	Receitas		Período	% atualização	Receitas	
		Mensal	Anual			Mensal	Anual
Ano 1		120.000	1.440.000	Ano 1		155.000	1.860.000
Ano 2	6,0%	127.200	1.526.400	Ano 2	6,0%	164.300	1.971.600
Ano 3	6,0%	134.832	1.617.984	Ano 3	6,0%	174.158	2.089.896
Ano 4	6,0%	142.922	1.715.063	Ano 4	6,0%	184.607	2.215.290
Ano 5	6,0%	151.497	1.817.967	Ano 5	6,0%	195.684	2.348.207
Total			8.117.414	Total			10.484.993

Projeção de Receita Anual - Cenário 2				Projeção de Receita Anual - Cenário 4			
Período	% atualização	Receitas		Período	% atualização	Receitas	
		Mensal	Anual			Mensal	Anual
Ano 1		165.000	1.980.000	Ano 1		140.000	1.680.000
Ano 2	6,0%	174.900	2.098.800	Ano 2	6,0%	148.400	1.780.800
Ano 3	6,0%	185.394	2.224.728	Ano 3	6,0%	157.304	1.887.648
Ano 4	6,0%	196.518	2.358.212	Ano 4	6,0%	166.742	2.000.907
Ano 5	6,0%	208.309	2.499.704	Ano 5	6,0%	176.747	2.120.961
Total			11.161.444	Total			9.470.316

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Ao visualizar a tabela de faturamento, o cenário 2 (dois) apresenta o maior faturamento e é composto por 3 (três) empresas de pequeno porte e 3 (três) empresas de médio porte.

Serão prospectadas primeiramente as empresas das cidades de Curitiba e região metropolitana, Guarapuava e da região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná.

A EPAC Associados atuará na venda de serviços de soluções completas, focando primeiramente no atendimento às redes de postos de combustíveis, franquias, clínicas de saúde (médicos e dentistas), lojas e indústrias de confecções,

pequenos distribuidores de combustíveis e de produtos odontológicos e farmacêuticos e atacadistas com grande portfolio de produtos.

6.4 DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Conforme práticas adotadas por prestadoras de serviços, todos os gastos da empresa foram classificados como Despesas (com Pessoal, Operacionais ou Financeiras).

Assim, dentre as Despesas Administrativas da EPAC Associados destacam-se: salários dos colaboradores com encargos; Pró-Labore com encargos; benefícios ofertados a colaboradores e aos sócios; aluguel; material de expediente; telefone, entre outras.

Nenhuma destas foi classificada como variável, sendo todas Despesas Operacionais Fixas, totalizando R\$ 254.400 (duzentos e cinquenta e quatro mil e quatrocentos reais), conforme detalhado na Tabela 8, logo abaixo.

TABELA 8 – Despesas Operacionais

Despesas Administrativas	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Água e Esgoto	200,00	2.400,00
Aluguel	4.375,00	52.500,00
Combustíveis	2.000,00	24.000,00
Energia Elétrica	400,00	4.800,00
Internet	300,00	3.600,00
Locação Impressoras	1.000,00	12.000,00
Limpeza e Conservação	650,00	7.800,00
Material de Escritório	3.000,00	36.000,00
Outras Despesas Operacionais	2.590,00	31.080,00
Representação Social / Comerciais	1.000,00	12.000,00
Segurança	250,00	3.000,00
Seguro Predial	135,00	1.620,00
Seguro Veículos	1.000,00	12.000,00
Softwares	1.400,00	16.800,00
Taxas e Anuidades	200,00	2.400,00
Telefone Celular	1.500,00	18.000,00
Telefone Fixo	1.200,00	14.400,00
Total	21.200,00	254.400,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

As despesas com pessoal é o principal custo da EPAC Associados. Como o foco do negócio é a gestão qualificada de controles e rotinas administrativas, os

gastos com pessoal não devem ser encarados somente como um alto custo, e sim como o melhor investimento que a empresa pode fazer, já que a qualidade profissional dos colaboradores é primordial para que a missão da EPAC seja cumprida.

Para o atendimento de 3 (três) pequenas empresas e 3 (três) empresas de médio porte será necessário uma equipe de 18 (dezoito) pessoas divididas em 4 setores que irão atender de maneira adequada os serviços prestados. O total de gastos mensais com salários será de R\$ 38.500,00 (trinta e oito mil e quinhentos reais), conforme apresentado na Tabela 9, abaixo:

TABELA 9 – Quadro de Funcionários

Quadro Funcionários - Centro de Gestão e Serviços			
Quadro Funcionários	Qtde.	Salário (R\$)	Mensal (R\$)
<u>Departamento Financeiro</u>	<u>4</u>		<u>9.050,00</u>
Analista financeiro	1	3.500,00	3.500,00
Assessor de contas a pagar	1	2.350,00	2.350,00
Assessor de contas a receber	1	2.350,00	2.350,00
Jovem Aprendiz	1	850,00	850,00
<u>Departamento Fiscal</u>	<u>5</u>		<u>9.100,00</u>
Analista tributário	1	3.500,00	3.500,00
Assessor tributário	1	2.350,00	2.350,00
Auxiliar tributário	2	1.200,00	2.400,00
Jovem Aprendiz	1	850,00	850,00
<u>Contábil, Custos e Orçamento</u>	<u>5</u>		<u>11.400,00</u>
Analista contábil	1	3.500,00	3.500,00
Assessor contábil	1	2.350,00	2.350,00
Assessor de custos	1	2.350,00	2.350,00
Assessor de orçamento	1	2.350,00	2.350,00
Jovem Aprendiz	1	850,00	850,00
<u>TI, Gestão de Pessoas e MKT</u>	<u>4</u>		<u>7.850,00</u>
Analistas de TI	1	3.500,00	3.500,00
Assistente administrativo	2	1.750,00	3.500,00
Jovem Aprendiz	1	850,00	850,00
<u>Atendimento a Clientes</u>	<u>1</u>		<u>950,00</u>
Recepcionista	1		950,00
Total	18		38.350,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Somado ao total mensal dos salários, foram calculados todos os encargos incidentes sobre os pagamentos aos colaboradores, como INSS, FGTS, férias e 13º salário.

Para os sócios foi calculado o valor de pró-labore adicionado dos encargos de INSS incidente sobre este pagamento. Os benefícios são oferecidos de forma igual a colaboradores e sócios chegando à soma anual de R\$ 1.341.237,00 (um milhão, trezentos e quarenta e um mil, duzentos e trinta e sete reais), demonstrado na tabela 10, logo abaixo:

TABELA 10 – Benefícios e Encargos Anuais

Folha de Pagamento + Encargos e Benefícios				
Descrição	Alíquota	Base (R\$)	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Salários e Ordenados	1	38.350	38.350	460.200
13o. Salário	8,33%	38.350	3.195	38.335
Férias	11,83%	38.350	4.537	54.442
FGTS	8,00%	38.350	3.068	36.816
FGTS / Multa Rescisória	4,00%	38.350	1.534	18.408
INSS	27,30%	38.350	10.470	125.635
Prov.Enc. 13o. Salário/Férias	39,30%	7.731	3.038	36.461
Vale Transporte	5	117	583	6.996
(-) Desc. Vale Transporte	6,00%	(4.350)	(261)	(3.132)
Salário + Encargos			64.513	774.160
Pró-Labore	4	8.069	32.276	387.312
INSS	20,00%	32.276	6.455	77.462
Pró-Labore + Encargos			38.731	464.774
Vale Alimentação	23	300	6.900	82.800
Seguro de Vida	23	8	181	2.178
Plano de Saúde	21	69	1.444	17.325
Benefícios			181	102.303
Total				1.341.237

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Além das Despesas Operacionais e com Pessoal, a EPAC Associados apresenta, ainda, as Despesas Financeiras que podem ser constatadas e analisadas conforme a Tabela 11, que se segue.

TABELA 11 – Despesas financeiras

Despesas Financeiras	Mensal (R\$)	Anual (R\$)
Tarifa de Manutenção Conta	130,00	1.560,00
Tarifa Renovação Crédito	28,50	342,00
Tarifas de Cobranças	35,00	420,00
Total	193,50	2.322,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

6.5 DEPRECIAÇÃO

Como o investimento efetuado na EPAC Associados possui valores que serão aplicados em ativos fixos, que serão utilizados para geração de receita em diversos períodos, haverá a consequente depreciação dos mesmos.

Seguindo a legislação fiscal, os móveis e utensílios serão depreciados pelo método linear na taxa de 10% (dez por cento) ao ano e os veículos e as instalações utilizarão a taxa de 20% (vinte por cento) ao ano. O total anual de depreciação será de R\$ 26.740,00 (vinte e seis mil e setecentos e quarenta reais). Para melhor visualização dos valores, apresentamos a abaixo a Tabela 12:

TABELA 12 – Depreciação

Depreciação	Taxa (%)	Base (R\$)	Anual (R\$)
Veículos	20%	60.000	12.000
Móveis e Utensílios	10%	81.402	8.140
Instalações	20%	33.000	6.600
Total			26.740

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

6.6 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Após a análise de cada um dos quatro Cenários projetados para a EPAC Associados, foi decidido como foco de trabalho o Cenário 2, para o qual foi elaborado o respectivo Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).

É importante salientar que a composição do mix de clientes refletirá apenas na formação das receitas, variando somente o nível de faturamento, conforme demonstrado anteriormente no tópico apropriado (6.3), motivo pelo qual é possível dizer que a estrutura de Despesas Administrativas permanecerá similar.

A DRE do Cenário 2 está apresentada na Tabela 13, demonstrado a seguir :

TABELA 13 – Demonstração de Resultado (DRE)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - LUCRO REAL						
Descrição		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita de Serviços		1.980.000	2.098.800	2.224.728	2.358.212	2.499.704
Deduções de Receita		(282.150)	(299.079)	(317.024)	(336.045)	(356.208)
(-) ISS	5,00%	(99.000)	(104.940)	(111.236)	(117.911)	(124.985)
(-) COFINS	7,60%	(150.480)	(159.509)	(169.079)	(179.224)	(189.978)
(-) PIS	1,65%	(32.670)	(34.630)	(36.708)	(38.910)	(41.245)
(=) Lucro Líquido		1.697.850	1.799.721	1.907.704	2.022.167	2.143.497
Despesas Operacionais		(1.596.334)	(1.692.114)	(1.793.641)	(1.901.259)	(2.015.335)
(-) Despesas com Pessoal		(1.341.237)	(1.421.711)	(1.507.014)	(1.597.435)	(1.693.281)
(-) Despesas Administrativas		(255.097)	(270.402)	(286.627)	(303.824)	(322.054)
(=) Ebitda		101.516	107.607	114.064	120.908	128.162
(-) Depreciação		(26.740)	(26.740)	(26.740)	(26.740)	(26.740)
(=) Ebit		74.776	80.867	87.324	94.167	101.422
Resultado Financeiro		(2.322)	(2.461)	(2.609)	(2.766)	(2.931)
(-) Despesas Financeiras		(2.322)	(2.461)	(2.609)	(2.766)	(2.931)
(+) Receitas Financeiras		-	-	-	-	-
(=) Lucro Antes Imposto de Renda (Ebt)		72.454	78.406	84.715	91.402	98.490
IRPJ/CSLL		(17.389)	(18.817)	(20.331)	(21.936)	(23.638)
(-) CSLL	9,00%	(6.521)	(7.057)	(7.624)	(8.226)	(8.864)
(-) IRPJ	15,0%	(10.868)	(11.761)	(12.707)	(13.710)	(14.774)
(-) Adicional IRPJ	10,0%	16.755	16.159	15.529	14.860	14.151
RESULTADO DO EXERCÍCIO		55.065	59.588	64.383	69.465	74.853
BASE DE CÁLCULO IRPJ/CSLL		72.454	78.406	84.715	91.402	98.490
VALOR A PAGAR TRIBUTOS		299.539	317.896	337.355	357.982	379.846

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

É possível notar que as despesas com pessoal representam o principal gasto da EPAC Associados, e que a depreciação dos investimentos representa um valor muito baixo em relação ao faturamento esperado.

Sendo assim fica clara a importância que a gestão de pessoas terá na operação da EPAC Associados, pois serão responsáveis pela geração de lucro de R\$ 55.065,00 (cinquenta e cinco mil e sessenta e cinco reais), que representa uma margem líquida de 3,42% (três e quarenta e dois centésimos por cento).

Vale destacar que para elaboração dos Demonstrativos de Resultado utilizou-se, de acordo com a legislação pertinente, apenas o regime de competência, pelo que todos os gastos e as receitas foram contabilizados independentemente do efetivo pagamento ou recebimento.

6.7. LUCROS E REINVESTIMENTOS

A forma de aplicação do lucro líquido será feita na seguinte proporção: 50% (cinquenta por cento) deste valor serão utilizados para reinvestimento na empresa e;

os outros 50% (dez por cento) restantes serão utilizados para a manutenção do fluxo de caixa da empresa.

Seguindo as diretrizes dos sócios, não haverá distribuição de dividendos nos próximos 5 (cinco) anos. Foi elaborada uma tabela onde fica visível o dividendo anual previsto aos sócios, conforme a tabela 14 abaixo:

TABELA 14 – Dividendos

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS E REINVESTIMENTO						
Descrição		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RESULTADO DO EXERCÍCIO		55.065	59.588	64.383	69.465	74.853
Dividendos	0,0%	-	-	-	-	-
Reinvestimento	50,0%	(27.533)	(29.794)	(32.192)	(34.733)	(37.426)
Saldo para Manutenção de Caixa		27.533	29.794	32.192	34.733	37.426

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

6.8 PROJEÇÕES DE FLUXO DE CAIXA

A Demonstração de Fluxo de Caixa é considerada por alguns como o mais importante instrumento de análise financeira. Tanto a pesquisa acadêmica, como evidências práticas têm mostrado a importância desta informação para o processo decisório.

Após a elaboração dos Demonstrativos de Resultado julgou-se imprescindível efetuar a projeção do Fluxo de Caixa. Este demonstrativo considera apenas as receitas realmente recebidas e os gastos que foram efetivamente pagos no período.

Desta forma, foi projetado o Fluxos de Caixa para o Cenário 2. Com a análise deste fluxo torna-se possível a identificação da necessidade de caixa da empresa, que embasa a decisão de como suprir tal necessidade.

Para melhor entendimento, a demonstração está projetada na tabela 15, apresenta a seguir:

TABELA 15 – Demonstração de Fluxo de Caixa

Descrição	FLUXO DE CAIXA					
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
SALDO INICIAL	-	4.901	59.174	115.708	174.640	236.113
Entradas	180.000	1.980.000	2.098.800	2.224.728	2.358.212	2.499.704
(+) Investimento	180.000	-	-	-	-	-
(+) Receitas	-	1.980.000	2.098.800	2.224.728	2.358.212	2.499.704
Despesas Operacionais	(175.099)	(1.925.727)	(2.042.266)	(2.165.796)	(2.296.739)	(2.435.538)
(-) Imobilizações	(174.402)	-	-	-	-	-
(-) Despesas Pré-Operacionais	(697)	-	-	-	-	-
(-) Despesas com Pessoas	-	(1.341.237)	(1.421.711)	(1.507.014)	(1.597.435)	(1.693.281)
(-) Despesas Administrativas	-	(255.097)	(270.402)	(286.627)	(303.824)	(322.054)
(-) Despesas Financeiras	-	(2.322)	(2.461)	(2.609)	(2.766)	(2.931)
(-) Impostos	-	(299.539)	(317.896)	(337.355)	(357.982)	(379.846)
(-) Distribuição Dividendos	-	-	-	-	-	-
(-) Investimentos	-	(27.533)	(29.794)	(32.192)	(34.733)	(37.426)
Geração de Caixa	4.901	54.273	56.534	58.932	61.473	64.167
SALDO FINAL	4.901	59.174	115.708	174.640	236.113	300.280

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

É importante destacar que os fluxos não podem apresentar saldo negativo. Caso isso ocorra, há a necessidade de recorrer a empréstimos junto aos sócios ou junto a fontes externas de recursos (terceiros) a fim de, no mínimo, zerar o saldo. Tal situação não esteve presente nas projeções da EPAC Associados.

O segmento de Prestação de Serviço possui como característica pagamentos mensais após 30 (trinta) dias do início do atendimento, ou da prestação dos serviços. O que inicialmente pode demandar uma maior quantidade de recursos, a fim de viabilizar a atividade da empresa.

A EPAC Associados apresentou uma necessidade de Capital de Giro inicial compatível com a capacidade de investimento dos sócios e não gerou necessidades da captação de recursos junto a terceiros.

6.9 VIABILIDADE

O estudo de viabilidade de um projeto tem como objetivo apurar se o investimento apresentará um retorno satisfatório, gerando valor aos seus acionistas.

A seguir, será demonstrada a viabilidade do projeto, no Cenário 2, projetado para a empresa, utilizando os seguintes indicadores: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), *Payback* Simples e Descontado.

6.9.1 Valor Presente Líquido (VPL)

O cálculo do VPL é realizado utilizando a taxa de retorno desejável, que é a taxa de retorno mínima aceitável pelos sócios ou acionistas para o investimento. Ela corresponde ao retorno que a organização esperaria receber de qualquer outro investimento com risco similar.

No caso da EPAC Associados foi considerada a taxa mínima de retorno de 12% (doze por cento) e será representada pela letra K. O VPL de um projeto é representado pela soma dos valores presentes de cada um dos fluxos de caixa gerados por este projeto.

Conforme a Tabela 16, exposta abaixo, estão demonstrados os cálculos do VPL para o Cenário 2 projetado para a EPAC Associados:

TABELA 16 – Valor Presente Líquido (VPL)

CALCULO DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO					
Descrição	Fluxo Caixa	Distribuição Dividendos	Total	$(1 + K)^n$ Fator	Valor Presente
Ano 0	(180.000)	-	(180.000)	-	-
Ano 1	54.273	-	54.272,76	1,12	48.458
Ano 2	56.534	-	56.534,39	1,25	45.069
Ano 3	58.932	-	58.931,71	1,40	41.946
Ano 4	61.473	-	61.472,88	1,57	39.067
Ano 5	64.167	-	64.166,52	1,76	36.410
<hr/>					
Taxa de Oportunidade (K)	12%				
Valor Presente (VP)	210.950				
Valor Presente Líquido (VPL)	30.950				

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Caso o VPL seja positivo o investimento é viável, pois executá-lo é equivalente a receber um pagamento maior ao investido na data atual. Se for negativo, realizar o investimento é equivalente a pagar mais por algo no presente momento e receber menos que o investimento e deveria ser rejeitado.

6.9.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR), é a taxa de desconto que torna o VPL de um projeto de investimento igual a zero.

Logo, essa taxa faz com que o projeto pague o investimento inicial quando considerado o valor do dinheiro no tempo.

Como regra geral, tem-se:

- Se $TIR > Taxa \text{ de Desconto} \Rightarrow VPL \text{ positivo};$
- Se $TIR = Taxa \text{ de Desconto} \Rightarrow VPL \text{ nulo e}$
- Se $TIR < Taxa \text{ de Desconto} \Rightarrow VPL \text{ negativo.}$

Na Tabela 17 abaixo estão demonstrados os valores da TIR para o Cenário 2 projetado para a EPAC Associados.

TABELA 17 – Taxa Interna de Retorno (TIR)

CALCULO DA TAXA INTERNA DE RETORNO			
Descrição	Fluxo Caixa	Distribuição Dividendos	Total
Ano 0	(180.000)	-	(180.000)
Ano 1	54.273	-	54.273
Ano 2	56.534	-	56.534
Ano 3	58.932	-	58.932
Ano 4	61.473	-	61.473
Ano 5	64.167	-	64.167
Taxa Interna de Retorno (TIR)		18,53%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

6.9.3 Payback Simples e Payback Descontado

O *Payback* é responsável por medir o prazo de retorno com que os fluxos de caixa gerados por um projeto de investimento cobrem o investimento inicial.

Os projetos ou os Cenários de um mesmo projeto que cobrem seus investimentos mais cedo podem ser considerados mais atraentes, visto que todos os fluxos de caixa obtidos após este período podem ser considerados como lucros, o que pode representar o sucesso do empreendimento.

Este método é passível de ser aplicado de suas formas: o *Payback Simples* e o *Payback Descontado*.

A principal diferença entre eles corresponde ao fato de que o *Payback* Descontado leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, ou seja, ele atualiza os fluxos de caixa futuros a uma taxa de aplicação no mercado financeiro, para trazer estes fluxos a valor presente, e só então calcular o prazo de recuperação.

O *Payback* Simples e o Descontado encontrado no Cenário 2 projetado para EPAC Associados podem ser observados na Tabela 18 e 19 abaixo.

TABELA 18 – *Payback* Simples EPAC Associados

CALCULO DO PAYBACK SIMPLES			
Descrição	Inicial	Fluxo	Saldo
Ano 0	(180.000)	-	(180.000)
Ano 1	(180.000)	54.273	(125.727)
Ano 2	(125.727)	56.534	(69.193)
Ano 3	(69.193)	58.932	(10.261)
Ano 4	(10.261)	61.473	51.212
Ano 5	51.212	64.167	115.378
Payback Simples	3,32 anos		

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

TABELA 19 – *Payback* Descontado EPAC Associados

CALCULO DO PAYBACK DESCONTADO			
Descrição	Inicial	Fluxo	Saldo
Ano 0	(180.000)	-	(180.000)
Ano 1	(180.000)	48.458	(131.542)
Ano 2	(131.542)	45.069	(86.473)
Ano 3	(86.473)	41.946	(44.527)
Ano 4	(44.527)	39.067	(5.460)
Ano 5	(5.460)	36.410	30.950
Payback Descontado	3,71 anos		

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

6.9.4 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio Contábil diz respeito ao momento em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, sendo as receitas suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas, e o lucro vem com as vendas adicionais. Assim, quando a empresa operar acima desse ponto terá lucro e quando operar abaixo terá prejuízo.

Como foi considerado que todas as despesas da EPAC Associados são despesas fixas, podemos considerar que o ponto de equilíbrio contábil é o momento em que as receitas se igualam as despesas fixas.

7 CONCLUSÃO

A economia brasileira encontra-se, atualmente, em um momento privilegiado. Ao mesmo tempo em que novos investidores, proporcionam uma acirrada concorrência no meio empresarial. Isso leva as empresas a buscar a perfeição na obtenção de informações de mercado e da atual situação econômico-financeira da empresa em tempo real. Todos esses fatores aliados à complexidade do sistema tributário nacional forçam os empresários a efetuarem investimentos na área administrativa da empresa, elevando os custos da operação e, por muitas vezes, tiram o foco do atendimento das atividades fim da empresa.

Faz-se, assim, notório o amplo mercado de atuação da EPAC Associados, com uma clientela crescente devido aos números de novos negócios abertos. A empresa oferece inúmeras vantagens aos seus clientes, entre elas: a redução de custos; a mitigação dos riscos fiscais; a padronização e; a confiabilidade das informações.

Com o cenário favorável, desenvolvemos o plano de negócio para implantação da Empresa EPAC Associados com sede em Curitiba, na atuação de prestação de serviços diferenciados observando o conceito dos Centros de Serviços Compartilhados, atendendo as necessidades das empresas de pequeno, médio e grande porte.

Quanto à sua constituição, a empresa estará enquadrada sobre a natureza jurídica de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, sendo seu quadro societário composto por quatro sócios. Seu capital social e quotas são divididos proporcionalmente a cada sócio perfazendo o montante de 25% (vinte e cinco por cento) e 45.000 (quarenta e cinco mil) quotas para cada um. Aos sócios caberá a responsabilidade de gestão de uma área específica da atividade da empresa, a qual tem maior afinidade, sendo a administração geral da empresa efetuada em conjunto.

A empresa adotará uma política de recursos humanos muito participativa junto aos seus colaboradores, devido ao sucesso do projeto estar atrelado em grande parte à correta realização das tarefas executadas pelos mesmos, sendo os investimentos com os colaboradores o maior desembolso da empresa.

A abordagem aos clientes foi determinada após o estudo de mercado, quando a EPAC Associados se preocupou em verificar os pontos de entrada nas empresas, ou seja, quais áreas são mais carentes de qualidade e que os empresários tem

tendência a terceirizar. Com base nesses dados foi elaborado o portfólio dos serviços a serem oferecido aos clientes.

Foi realizado um estudo para quantificar o número de pessoas necessárias para atender os mix de clientes propostos. Com o números de colaboradores foram dimensionados os investimentos iniciais necessários em equipamentos de informática, software e instalações necessárias para alocar a atividade da empresa.

Para determinar o valor do aporte inicial do capital que cada sócio deverá integralizar, o planejamento financeiro foi realizado após todos os estudos terem sido efetuados: compreensão das necessidades do mercado; atribuição de valores aos investimentos necessários para estruturar a empresa e; recursos humanos.

Os resultados positivos das demonstrações de resultados da empresa, aliados à capacidade de geração de caixa e ao retorno dos investimentos demonstram a viabilidade do projeto.

As metas da empresa dependem de um conjunto de fatores, internos e externos, entre eles: a aceitação do mercado; a estabilidade da economia nacional e; a motivação dos colaboradores e sócios. Sendo determinantes para alcançar o sucesso do projeto com a consolidação e maximização dos lucros. A realização de constantes estudos de mercado é determinante para a percepção de fatores que possam mudar ou interferir no cenário. Para que sejam identificados com antecedência, proporcionado tempo hábil para uma tomada de decisão antecipada, impedindo ou minimizando o impacto na continuidade das atividades da empresa.

Referências bibliográficas

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326 p.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005. 365 p.

BRASIL. Decreto nº 3000, de 26 de março de 1999. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 jun. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3000.htm>. Acesso em 2 jun. 2012.

BRASIL. Decreto nº 3048, de 6 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 7 maio 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3048.htm>. Acesso em 2 jun. 2012.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm>. Acesso em 01 jun. 2012.

BRASIL. Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), nos casos que especifica; sobre o pagamento e o parcelamento de débitos tributários federais, a compensação de créditos fiscais, a declaração de inaptidão de inscrição de pessoas jurídicas, a legislação aduaneira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 dez. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10637.htm>. Acesso em 01 jun. 2012.

BRASIL. Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003. Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 dez. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.833.htm>. Acesso em 01 jun. 2012.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 02 jun. 2012.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal. Instrução normativa nº 1071, de 15 de setembro de 2010. Altera a Instrução Normativa RFB nº 971, de 13 de novembro de 2009, que dispõe sobre normas gerais de tributação previdenciária e de arrecadação das contribuições sociais destinadas à Previdência Social e as destinadas a outras entidades ou fundos, administradas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB). **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 set. 2010. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2010/in10712010.htm>>. Acesso em 02 jun. 2012.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal. Instrução normativa nº 1238, de 11 de janeiro de 2012. Altera a Instrução Normativa RFB nº 971, de 13 de novembro de 2009, que dispõe sobre normas gerais de tributação previdenciária e de arrecadação das contribuições sociais destinadas à Previdência Social e as destinadas a outras entidades ou fundos, administradas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2010/in10712010.htm>>. Acesso em 02 jun. 2012.

CRC-PR. **Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**. Paraná. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 388 p.

IOB – INFORMAÇÕES OBJETIVAS. São Paulo: IOB, 2012. Periodicidade mensal. Calendário mensal de obrigações e tabelas práticas: Trabalhista e previdenciário.

IOB – INFORMAÇÕES OBJETIVAS. São Paulo: IOB, 2012. Periodicidade mensal. Calendário mensal de obrigações e tabelas práticas: Tributário.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 208 p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 192 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 479 p.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Santiago Maya. **Plano de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000. 202 p.

SARDINHA, José Carlos; ALMEIDA, José Mauro Bacellar de; DINOÁ, Luis Limeira; FERREIRA, Washengton Luiz. **Orçamento e Controle**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, ano 2008. 144 p.

APÊNDICE – Processo Orçamentário.

A elaboração do orçamento é uma das etapas do processo de execução do planejamento estratégico que se caracteriza também pela necessidade de planejar o curto prazo, ou seja, as ações para o próximo exercício. Esta etapa consiste na criação de planos operacionais de produção, vendas e demais gastos relacionados às atividades da empresa.

Dessa forma, o orçamento como uma ferramenta de gestão deve ser capaz de sinalizar os objetivos da organização, direcionar o comportamento dos agentes e oferecer mecanismos para a avaliação do desempenho dos mesmos.

Para a elaboração e o desenvolvimento do seu orçamento, a EPAC Associados contará com sua equipe de gerentes. Quando este serviço for contratado pelo cliente, a área de orçamento da empresa será responsável pela apuração orçamentária junto ao cliente. As atividades do orçamento serão: reunião de informações, consolidação, análise, controle, revisão e apresentação.

A responsabilidade pelas informações do orçamento é de cada departamento existente na empresa do cliente, sendo elas: áreas de produção, vendas e de apoio operacional.

Podem ser utilizados recursos de controle via sistema, ferramentas próprias para a inclusão dos gastos e planilhas de cálculo do Excel.

O processo de elaboração do orçamento segue as seguintes etapas:

- Orçamento de despesas, gastos gerais de serviços e/ou fabricação e depreciação: o sistema de orçamento é disponibilizado para todos os responsáveis pelas áreas de produção e de apoio da empresa, para que sejam informados os seus gastos em cada conta de despesa ou de custo, conforme a área. Baseados em dados históricos e em algumas previsões e projetos reais. Estes gastos são colocados em ordem cronológica de meses do ano.
- Orçamento de vendas: os volumes e/ou serviços projetados para as vendas são informados pela área de marketing, com informações mensais: tipo de produto e/ou serviço, mercado de atuação, especificação dos volumes e as projeções de preços líquidos. Estas informações formam uma linha de

produtos e/ou serviços que serão vendidos no próximo ano, por mês e por rentabilidade.

- Orçamento de produção: os volumes projetados ficam a cargo da área produtiva e são informados também por mês, detalhando, especificando e abrindo o máximo de detalhes dos produtos e/ou serviços. A área produtiva também elabora uma linha mensal de produtos e/ou serviços que darão maior produtividade.
- Orçamento de receita com vendas e gastos com materiais de produção: com as linhas de produtos e/ou serviços projetados para vendas e para produção, as duas áreas se reúnem para mesclar os seus produtos e/ou serviços a fim de chegar a um volume que atenda a maior rentabilidade e a maior produtividade para a empresa.

Após esta definição, são passadas as informações de produtos e/ou serviços a serem vendidos para a equipe de orçamento, detalhados por: tipo, família de produtos, gramaturas, máquina e seus respectivos preços líquidos, formando a receita de vendas para o período orçado.

São enviadas para o setor de suprimentos, as composições de insumos dos produtos e/ou serviços que foram definidos para a linha, contendo todos os materiais que serão utilizados para a sua fabricação, para que esta área precifique cada insumo e/ou serviço que será utilizado, líquido de impostos, posteriormente, tudo é enviado para a equipe de orçamento.

Com as informações dos produtos em mãos, a equipe de orçamento apura as perdas do processo produtivo, para que se chegue ao volume que deverá ser produzido para atender ao volume de produtos acabados do mix estabelecido. Com este volume de produção estabelecido, por meio da composição de insumos dos produtos, já com a precificação, obtém-se o volume e valor de matéria-prima que deverá ser adquirida.

- Orçamento de mão-de-obra: em sistema próprio de folha de pagamento ou desenvolvido especificamente para o orçamento, o setor de recursos humanos, juntamente com todas as áreas, definem as necessidades de pessoal como: férias, 13º salário, horas extras, promoções, rescisões e contratações, encargos e benefícios. Este orçamento de mão-de-obra deve ser enviado para aprovação da diretoria.

- Orçamento de investimentos: todos os investimentos são orçados pelas áreas, contendo informações como: descrição do investimento, centro de custo, valor, prazo de implantação e condições de pagamento. Todo cálculo de viabilidade de novos investimentos é elaborado e aprovado pela gerencia / diretoria. Quanto à vida útil do investimento, esta é calculada pela sua vida útil estimada, baseada a partir de um laudo técnico, definindo com isso a taxa de depreciação. A depreciação será inclusa no custo do produto ou como despesa, conforme o caso. Por meio deste orçamento, verifica-se a necessidade de financiamento de longo prazo para os projetos de investimento de grande porte, gerando informações para o fluxo de caixa como parcelas a serem pagas e juros.
- Apuração de impostos: com as informações das vendas, chega-se às informações de impostos sobre as vendas, somados ao faturamento líquido, forma-se o faturamento bruto para compor a demonstração de resultados. Após a elaboração da demonstração de resultados, apuram-se os impostos sobre o lucro, o imposto de renda e a contribuição social.
- Consolidação do orçamento: o primeiro passo da consolidação do orçamento é a montagem do custo dos produtos e/ou serviços, buscando as informações dos orçamentos de gastos gerais de fabricação, de depreciação, de mão-de-obra e de insumos, juntamente com os volumes de produção e/ou serviços.

Após este passo, elabora-se a movimentação de estoques de produtos acabados e/ou serviços com o saldo inicial, produção, vendas e saldo final. Tendo assim pelo volume de vendas, o custo dos produtos vendidos, pela média ponderada de estoques.

Com o custo dos produtos e/ou serviços apurados, é estruturada então a demonstração de resultados, consolidando as informações de vendas, impostos, custos e despesas, chegando ao resultado projetado do ano.

Com o demonstrativo de resultado elaborado, é montado o orçamento de fluxo de caixa, com todos os dados de recebimentos, pelos prazos dados aos clientes, pelos pagamentos diversos, inclusive de investimentos, para chegar à necessidade ou não de recursos de capital de giro, gerando então as informações de despesas financeiras, no caso de empréstimos ou, de receitas financeiras, no

caso de sobras de caixa. O próximo passo é a montagem do balanço, consolidando todos os saldos das contas.

Análise e aprovação: quando disponível o que foi realizado no ano anterior e o que foi orçado, apuram-se as variações relevantes e são verificadas com as áreas, as possíveis justificativas das variações. Estas variações quando significativas devem ser enviadas para a gerência / diretoria avaliar junto às áreas, para aprovar estes gastos extras ou ajustar. Devem ser avaliados também pela gerência / diretoria, os demais gastos, a diretoria pode definir alguns cortes nos gastos, tendo as áreas que ajustar seus orçamentos.

Para a receita de vendas e custos de produção e/ou serviços, é efetuada a análise do orçado com o realizado do ano anterior quando possível, verificando o volume, o preço e o custo, principalmente da matéria-prima e/ou serviço mais significativo, acompanhando as variações mês a mês. Estas divergências são enviadas para a diretoria, para possíveis ajustes ou justificativas e, principalmente, para a definição das metas de vendas e custos. Novamente são consolidados os valores orçados, com os ajustes efetuados e se estiver de acordo com o que a diretoria espera, quanto aos resultados, o orçamento é aprovado.

Controle do orçamento: o controle deve ser efetuado mensalmente, comparando o realizado com o orçado. Cada área apresenta a sua justificativa, no caso de não cumprimento, devendo recuperar o gasto, volume, preço, custo, excedido ou não cumprido, no próximo período. Estas variações, principalmente de vendas e custos, devem ser apresentadas mensalmente para a diretoria, para possíveis correções, quando necessário.

Revisão orçamentária: devem ser realizadas revisões trimestrais no orçamento, sendo a primeira em março, junho e setembro, verificando as variáveis de mercado, corrigindo volumes, preços e gastos, para efetuar os possíveis ajustes e iniciar todas as etapas do orçamento novamente.

Conclusão: a implantação do orçamento na empresa proporciona formar a cultura de projetar e controlar receitas e despesas, podendo futuramente, optar por métodos mais sofisticados de orçamento, como o OBZ e assim abandonar os números históricos e partir do zero ou utilizar o orçamento matricial.

Quando um nível de assertividade do orçamento estiver a um patamar próximo do estabelecido, a cultura do orçamento já vai estar enraizada na empresa,

possuindo a visão da importância do orçamento para o rumo que a empresa tem que seguir para atingir seus objetivos estratégicos.

Merece atenção especial a consolidação do orçamento, sendo a mais detalhada possível, assim como a sequência das peças orçamentárias devem estar interligadas, como exemplo da parte financeira: o fluxo de caixa deve ser bem detalhado, montado com os recebimentos e pagamentos, pelos prazos orçados, as previsões dos impostos, também pelos prazos de pagamento e, principalmente, a previsão financeira de busca de recursos ou não, com as respectivas despesas e receitas financeiras.

A implantação do orçamento, como uma ferramenta mais sofisticada e com uma cultura enraizada e bem aceita na empresa, proporciona a realização do planejamento estratégico com possibilidade de erros reduzidos e conseqüentemente cresce a capacidade da empresa de cumprir seu papel econômico e social, cumprindo as leis, gerando empregos e riquezas para seus acionistas.