

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

**ANDERSON CAVALCANTE DOS SANTOS**

**PLANO DE NEGÓCIOS DA ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA**

**CURITIBA  
2012**

**ANDERSON CAVALCANTE DOS SANTOS**

**PLANO DE NEGÓCIOS DA ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA**

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**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

O trabalho de Conclusão de Curso

“Plano de Negócio da Royal & Trust Consulting LTDA.”

elaborado por Anderson Cavalcante dos Santos,

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA Executivo em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 05 de dezembro de 2012.

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico

---

Oswaldo Malta Callegari  
Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Anderson Cavalcante dos Santos, abaixo assinado, do Curso MBA Executivo em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 20/06/2011 a 22/10/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso, intitulado “Plano de Negócio da Royal & Trust Consulting LTDA.”, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 05 de dezembro de 2012.

---

Anderson Cavalcante dos Santos

## DECLARAÇÃO

A Empresa Royal & Trust Consulting LTDA, neste ato representada por seus sócios-gerentes, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Plano de Negócio da Empresa Royal & Trust Consulting LTDA”, realizado pelos alunos Anderson Cavalcante dos Santos, Luciano de Quadros, Marcello Quintão de Menezes Costa e Rodrigo Hideki Yano, do MBA Executivo em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 05 de dezembro de 2012.

---

Anderson Cavalcante dos Santos

---

Luciano de Quadros

---

Marcello Quintão de Menezes Costa

---

Rodrigo Hideki Yano

## DEDICATÓRIA

**À Deus, que nos ilumina, às nossas  
Famílias que nos apoiam sempre,  
aos colegas de curso que muito  
contribuíram para ampliar nossos  
conhecimentos e aos nossos mestres  
que nos ensinaram a persistir e nunca  
desistir dos nossos sonhos e objetivos.**

## **AGRADECIMENTOS**

A todos os nossos colegas de curso, que estiveram juntos conosco, caminhando pela mesma estrada, colaborando e nos motivando sempre, trocando informações, ensinamentos e participando como equipe unida nos momentos de decisão.

## RESUMO

O trabalho consiste em demonstrar os elementos e recursos necessários para a realização de um investimento com o intuito de constituir uma empresa de consultoria e prevenção de fraudes no segmento corporativo, tendo como cliente apenas Pessoas Jurídicas. Para isso, foi idealizada a empresa Royal & Trust Consulting LTDA., localizada na cidade de Curitiba, tendo como área inicial de atuação a referida cidade e região metropolitana. O Plano de Negócios baseia-se na análise geral no que se refere à criação da organização em questão, incluindo-se previsões de realização dos registros necessários, a definição do corpo funcional, a identificação das fontes responsáveis por prover os recursos da instituição, o estudo do mercado, clientes alvo e principalmente da concorrência, como serão os planos de *marketing* e vendas, dentre outros fatores. O trabalho também contém a elaboração e demonstração do planejamento de sua estrutura física e operacional e, principalmente, a elaboração de um plano financeiro detalhado e consistente, permitindo aos sócios ter uma visão mais abrangente e permitindo aos mesmos adotarem políticas e decisões mais seguras, evitando assim, possíveis prejuízos e perda de mercado, visando maximizar os resultados. A análise tributária, bem como da forma de atuação da organização influenciam diretamente na sua viabilidade e podem resultar em uma diferença significativa nos valores da empresa, demonstrando ainda mais a importância da realização de um Plano de Negócio detalhado aos mínimos detalhes.

**Palavras-chave:** Royal & Trust Consulting LTDA, Plano de Negócios, Plano Financeiro, Viabilidade.



## ABSTRACT

This article is in order to demonstrate the elements and resources needed for the realization of an investment with the aim of establishing a consulting and fraud prevention company in the corporate segment. For this purpose, it has been idealized Royal Trust & Consulting LTD., located in the city of Curitiba, with the initial area of operations the city and metropolitan area. The Business Plan is based on the general analysis regarding the creation of the organization, including forecasts of achieving the necessary records, the definition of employee structure, identification of sources responsible for providing the resources of the institution, market research, aim customers and especially the competitors, how will be marketing and sales plan and others issues. The work also includes the development and demonstration of planning and operating physical structure, and especially the development of a detailed financial and consistent plan, allowing members to have a broader vision and allowing them to adopt policies and safe decisions, avoiding thus, possible damage and loss of market share in order to maximize the results. The tax analysis, as well as the manner of operation of the organization directly affect their viability and can result in a significant difference in the values of the company, further demonstrating the importance of conducting a detailed business plan to the smallest detail.

**Keywords:** Royal & Trust Consulting LTDA, Business Plan, Financial Plan, Viability.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01	- Ocorrência de fraudes nos últimos dois anos .....	18
FIGURA 02	- Tendência a atos fraudulentos no futuro .....	19
FIGURA 03	- Análise SWOT da Royal & Trust Consulting Ltda. ....	22
FIGURA 04	- Crescimento do Faturamento de Consultorias e Auditorias ....	25
FIGURA 05	- Cartografia do espaço de consultoria brasileiro .....	26
FIGURA 06	- Layout do Escritório da Royal & Trust Consulting Ltda. ....	34
FIGURA 07	- Mobília do Escritório da Royal & Trust Consulting Ltda. ....	34
FIGURA 08	- Sala de reuniões da Royal & Trust Consulting Ltda. ....	35
FIGURA 09	- Processos Comerciais e Operacionais da Royal & Trust Consulting Ltda. ....	36

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01	- Valor PIB de Curitiba segundo ramo de atividade em 2009 ....	27
TABELA 02	- Número de estabelecimentos por setor em Curitiba em 2010 .	27
TABELA 03	- Capital Social da Royal & Trust Consulting Ltda. ....	39
TABELA 04	- Despesas Pré-Operacionais .....	39
TABELA 05	- Previsão de Vendas – Cenário Conservador .....	40
TABELA 06	- Previsão de Vendas – Cenário Moderado .....	41
TABELA 07	- Previsão de Vendas – Cenário Arrojado.....	42
TABELA 08	- Previsão das Despesas Operacionais – Cenário Conservador	43
TABELA 09	- Previsão das Despesas Operacionais – Cenário Moderado ...	43
TABELA 10	- Previsão das Despesas Operacionais – Cenário Arrojado .....	44
TABELA 11	- Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) – Cenário Conservador .....	45
TABELA 12	- Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) – Cenário Moderado .....	45
TABELA 13	- Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) – Cenário Arrojado .....	46
TABELA 14	- Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) – Cenário Conservador .....	47
TABELA 15	- Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) – Cenário Moderado	48
TABELA 16	- Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) – Cenário Arrojado ..	48
TABELA 17	- Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno .....	50
TABELA 18	- Payback Simples .....	51
TABELA 19	- Payback Descontado .....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	18
2.1	DADOS DO EMPREENDIMENTO .....	18
2.2	DADOS DOS DIRIGENTES .....	20
2.3	MISSÃO DA EMPRESA .....	21
2.4	VISÃO DA EMPRESA .....	21
2.5	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA .....	21
2.6	REGISTROS NECESSÁRIOS .....	22
2.7	FORMA JURÍDICA .....	23
2.8	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO .....	23
2.9	FONTES DE RECURSOS .....	24
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DE MERCADO</b> .....	25
3.1	MERCADO MUNDIAL .....	25
3.2	MERCADO BRASILEIRO .....	25
3.3	TIPOS DE CONSULTORIA ATUANTES NO BRASIL .....	26
3.4	ESTUDO DOS CLIENTES .....	27
3.5	ESTUDO DOS CONCORRENTES .....	27
<b>4</b>	<b>PLANO DE <i>MARKETING</i> E VENDAS</b> .....	28
4.1	ESTRATÉGIA GERAL DE <i>MARKETING</i> .....	28
4.2	PESQUISA DE MERCADO .....	28
4.3	<i>MARKETING</i> MIX .....	29
4.3.1	PRODUTOS E SERVIÇOS .....	29
4.3.2	PRAÇA E LOCALIZAÇÃO .....	31
4.3.3	PROMOÇÃO .....	31
4.3.4	PREÇOS .....	33
<b>5</b>	<b>ESTRUTURA E OPERAÇÃO</b> .....	34
5.1	<i>LAYOUT</i> .....	34

5.2	PROCESSOS OPERACIONAIS .....	35
5.3	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS .....	36
5.3.1	CARGOS E ATRIBUIÇÕES .....	37
5.3.2	REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS .....	38
<b>6</b>	<b>PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>39</b>
6.1	INVESTIMENTO INICIAL .....	39
6.2	DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS .....	39
6.3	PREVISÃO DE VENDAS .....	40
6.4	DESPESAS OPERACIONAIS .....	42
6.5	DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) .....	44
6.6	DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (DFC) .....	46
6.7	VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA DE PROJETOS.....	49
6.7.1	VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) .....	49
6.7.2	TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR) .....	49
6.7.3	PAYBACK SIMPLES E PAYBACK DESCONTADO .....	50
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A - Auditoria e sua importância para as empresas brasileiras</b>	<b>54</b>
	<b>ANEXO A - Exemplo de Convenção Coletiva de Trabalho 2012/2013 do Sindicato dos Contabilistas de Curitiba, registrada no MET em 20/06/2012 sob o número PR002330/2012 .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As fraudes existem desde os mais longínquos tempos da civilização, contudo, estão mais presentes nos tempos atuais, em empresas de qualquer natureza, pública, privada, não governamental e segmentos como indústria, comércio e prestação de serviços, independente também do porte das empresas.

São cometidas em países ocidentais, orientais, desenvolvidos e subdesenvolvidos, portanto, nenhuma organização está imune às consequências das fraudes em suas atividades.

As consequências das fraudes são de grande impacto nas empresas privadas e na sociedade como um todo. A globalização da economia gerou uma forte integração comercial e financeira em nível mundial. Sendo assim, o assunto fraude, começou a integrar as pautas de todos os níveis hierárquicos, como alta administração, gerência, gestores até seus colaboradores. Prevenção, redução e controle de fraudes, dentro das organizações, passaram a ser assuntos importantes, merecedores de atenção especial e frequente.

É importante mencionar que uma fraude, dificilmente, é realizada sem a participação ou omissão de pessoas que, através de ações, comportamentos ou atitudes suspeitas, promovem um ambiente organizacional facilitador para a ocorrência desse ato ilícito, na maioria das vezes, sem a devida noção das reais consequências dessas ações para as instituições e seus colaboradores.

A corrupção ocasiona efeito negativo desestabilizando a economia, portanto o risco da atividade econômica aumenta elevando os custos, resultando na redução dos investimentos e o crescimento da economia é de certa maneira bloqueado.

As fraudes internas nas grandes empresas podem ser comparadas as fraudes no setor público. A existência de oportunidades, conflito de interesses e agentes corruptos são fatores determinantes. Podemos dizer assim que, muitas ferramentas utilizadas no combate às fraudes internas nas empresas privadas, poderiam ser utilizadas para o extermínio e combate às fraudes no setor público.

Devido o alto índice de fraudes nas organizações, a Kroll (2003), realizou uma pesquisa onde foi observado que quatro em cada cinco empresas foram vítimas de fraude empresarial nos últimos três anos. Em alguns setores, mas de um quinto das empresas foram afetadas, o que representou uma perda de US\$ 1 milhão.

O estudo realizado em parceria com o The Economist Intelligence Unit entrevistou cerca de 900 altos executivos em todo o mundo sobre vários aspectos da fraude. Seguem abaixo alguns resultados:

O furto de ativos físicos ou estoque, que foi relatado por 34% das pessoas que responderam à pesquisa, é bastante comum. Além disso, um quinto das empresas teve problemas com furto de informações, conflitos de interesse, ingerência financeira, fraude financeira interna, fraude em suprimentos e problemas com corrupção e propina.

O custo médio de fraude em grandes empresas, aquelas com faturamento anual maior do que US\$ 5 bilhões - foi superior a US\$ 20 milhões. Uma em cada dez empresas perdeu mais de US\$ 100 milhões. Em alguns setores como: Saúde, Produtos Farmacêuticos, Biotecnologia, Construção, Engenharia, Infraestrutura e Serviços financeiros, mais de um quinto das empresas relataram perdas de superiores a US\$ 1 milhão.

Furto, perda ou ataques feitos a informações são as maiores preocupações das empresas quanto a riscos futuros: 20% dos executivos que responderam a pesquisa disseram que acreditam estar bastante vulneráveis e mais de 30% acreditam que a complexidade na área de Tecnologia de Informação (TI) aumentou sua exposição ao risco de fraude.

Embora o controle financeiro seja a maneira mais comum de combate à fraude, 21% das empresas não utilizam o sistema financeiro com esse intuito.

No ano de 2009, com dados mais recentes, a KPMG Brasil realizou uma pesquisa sobre fraudes nas empresas nacionais e obteve o seguinte resultado em relação à autoria da fraude: funcionários, 61%; prestadores de serviços, 14%; fornecedores, 13%; clientes, 8%; outros, 4% (KPMG Brasil, 2000). Ainda, de acordo com as pesquisas em empresas privadas, 81,2% dos fraudadores têm segundo grau ou mais. Mediante esses resultados, a prevenção ao cometimento de fraudes deveria ser uma estratégia mais valorizada nas instituições, pois suas consequências no futuro podem ser muitas vezes irreparáveis, mesmo aplicando-se punição.

Para a prevenção das fraudes, o controle interno seria a principal ferramenta, nas áreas de contabilidade e auditoria principalmente, visando identificar e acompanhar situações em que possa existir maior risco de fraudes internas. O

propósito disso seria salvaguardar o patrimônio e, conseqüentemente, os interesses dos acionistas e demais stakeholders.

Ainda sobre a referida pesquisa realizada pela KPMG Brasil 2009, obteve-se o seguinte resultado referente ao modo de descoberta das fraudes: controles internos, 25%; informações de funcionários, 24%; informações de terceiros, 22%; informações anônimas, 21%; revisão/auditoria interna, 19%; investigações especiais, 15%; acaso, 6% e auditoria externa, 2%.

Devemos considerar que se houver um controle interno adequado, esse será um meio eficaz nos processos de prevenção, descoberta e combate aos erros intencionais (fraudes), cometidos nas mais diversas instituições privadas no Brasil. Um sistema de controle interno eficaz consegue separar os eventos suspeitos, existindo uma verificação mais cuidadosa e aprofundada, proporcionando mais confiabilidade aos negócios.

Entendemos que reduzir os riscos relacionados às culturas antiéticas dos profissionais aumenta a competitividade das empresas, pois preserva a imagem das mesmas interna e externamente, diminuindo a probabilidade de fraudes, gerando um ambiente mais seguro. Ao contrário, as fraudes, comprometem o desenvolvimento do mercado afastando as possibilidades de lucratividade e sustentabilidade no longo prazo.

Mesmo com o avanço tecnológico em sistemas de prevenção a fraudes, em pleno século 21, as empresas continuam expostas a fraudes no setor corporativo.

A Fraude pode estar presente nos principais processos internos da empresa, podendo prejudicá-la seriamente no que diz respeito à fidedignidade de suas informações financeiras. Desta forma este trabalho visa demonstrar a constituição de uma empresa de consultoria a atuar na identificação e prevenção das fraudes corporativas.

As diversas mudanças no ambiente organizacional impactaram no aumento da ocorrência de fraudes nas empresas. Isso ocorreu devido à falta de transparência e cuidados necessários dos gestores que não enfrentam a fraude como risco inerente ao negócio, proporcionando um grande problema para as organizações. O que pode contribuir para essa situação é a velocidade das mudanças no ambiente organizacional e os controles internos não estarem conseguindo acompanhar a mesma velocidade, aumentando assim o potencial de práticas de atos ilícitos. Por outro lado, o avanço tecnológico contribuiu para a informatização, possibilitando



melhorias na detecção das fraudes. Porém, o assunto fraude ainda não é tratado com a transparência e cuidados necessários e as empresas necessitariam incorporá-lo como risco inerente ao negócio.

Com base nessas estatísticas relacionadas à ocorrência de fraudes no mundo corporativo Brasileiro, idealizamos a constituição da Royal & Trust Consulting LTDA para conquistar um nicho de mercado, onde a demanda tende a se tornar cada vez maior, ou seja, consultoria para a prestação de serviços, criando ferramentas para a prevenção e extinção do risco de fraudes.

## 2 SUMÁRIO EXECUTIVO

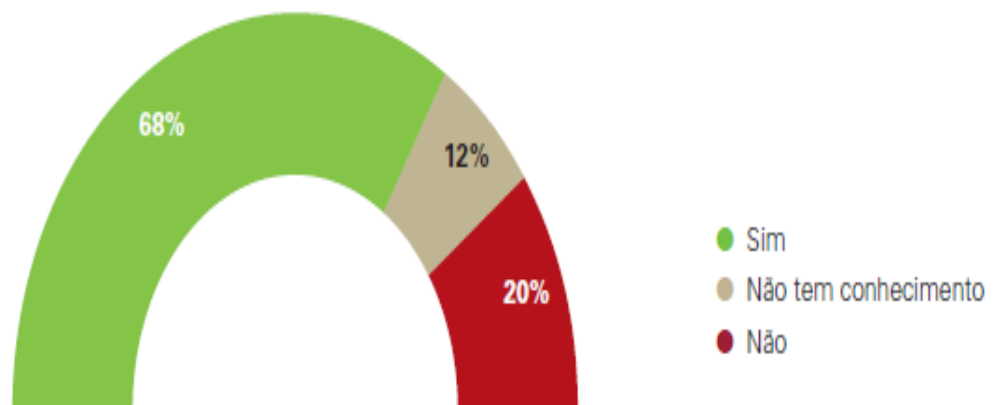
### 2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

No cenário empresarial as fraudes são situações que se tornam cada dia mais comuns. Mesmo que os empresários e gestores acreditem que são imunes ao risco a eventuais fraudes, uma vez que imaginam ter pleno conhecimento dos processos de sua empresa, a prática de fraudes pode ocorrer em empresas independente do porte ou segmento. Podemos citar diversos fatores que justificam o crescimento da demanda por auditores. Estima-se que entre 2011 e 2012 teve-se um aumento significativo no número de IPOs (Initial public offering), onde empresas fazem a abertura de capital alavancando o seu crescimento. Além do aumento das companhias abertas é importante considerar que os serviços de auditoria aumentem, pois se estima que houvesse mais de dez mil empresas médias necessitando de serviços de auditoria.

O principal foco de nossa empresa será prestar serviços de auditoria e consultoria no intuito de prevenção a fraudes. Com especialistas de renome neste ramo de atividade vamos auxiliar e identificar os pontos fracos a serem corrigidos nas empresas, com ferramentas específicas e vasto conhecimento do profissional de nossa empresa. Citamos a seguir, dados de uma pesquisa realizada pela KPMG em 2009 sobre Fraudes no Brasil:

FIGURA 1 – Ocorrência de Fraudes nos últimos dois anos.

#### A organização sofreu alguma fraude nos últimos dois anos

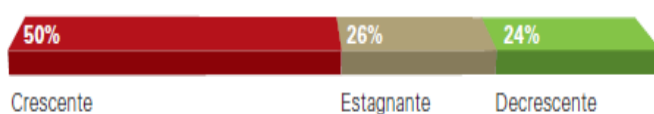


Fonte : KPMG (2009)

FIGURA 2 – Tendência a atos fraudulentos no futuro.

A fraude continua a atingir e afetar os resultados das organizações no Brasil. Mais de 50% dos entrevistados reconheceram que a fraude é um problema crescente no Brasil e entendem a exposição das organizações aos riscos de fraude. Os resultados do levantamento mostram que o risco de fraude é predominante em todas as indústrias.

### A tendência a atos fraudulentos no futuro



Fonte : Kmpg (2009)

Como se pode ver acima, a fraude vem crescendo gradativamente nas organizações e são decorrentes de áreas onde necessitam de aprimoramento nos controles internos, ou melhor, são vulneráveis permitindo desta forma que o fraudador aja por anos a fio com esperança de que jamais seja descoberto.

Como podemos ver acima, a fraude é um problema cada vez mais comum nas empresas e é por isso que este Plano de Negócios abordará o estudo para a Constituição de uma empresa de Consultoria no Ramo de Prevenção de Fraudes Corporativas cujo principal alvo será as empresa de Médio e pequeno porte.

A razão social da empresa será ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA e sua sede será na Rua Marechal Deodoro, 869, sala 401, no centro do município de Curitiba, Estado do Paraná. A empresa estará sediada numa sala de 80m<sup>2</sup>, num prédio com infraestrutura para empresas prestadoras de serviço que necessitam de espaço agradável e que supra as necessidades para tal trabalho, que na maior parte do tempo será desenvolvido em campo (nos clientes).

A ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA. tem por objetivo a prestação de serviços de consultoria, no ramo de prevenção de fraudes corporativas, elaborando trabalho de auditoria nos processos e controles internos das empresas no intuito de verificar a confiabilidade nos mesmos e, aperfeiçoa-los caso necessário.

Com o avanço tecnológico é imprescindível à presença de uma página na Internet juntamente com e-mails, peças fundamentais para facilitar o vínculo da nossa empresa junto aos clientes, uma vez que através da página da Internet poderemos apresentar a especificidade do nosso negócio, atraindo os empresários a contratar os nossos serviços. O e-mail será [consultingsolucoes@royaltrust.com.br](mailto:consultingsolucoes@royaltrust.com.br) e o endereço eletrônico: [www.royaltrustconsulting.com.br](http://www.royaltrustconsulting.com.br) onde disponibilizaremos todas as informações pertinentes à área de Auditorias, Fraudes e Normas, Leis e acontecimentos recentes de fraudes e outros relacionados.

## 2.2 DADOS DOS DIRIGENTES

A ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA será uma empresa constituída por quatro sócios com igual participação societária: Anderson Cavalcante dos Santos, Luciano de Quadros, Marcello Quintão de Menezes Costa e Rodrigo Hideki Yano.

Todos os sócios irão desempenhar papel importante na gestão da empresa, assumindo funções conforme sua experiência, sua especialização, perfil e formação.

Serão responsáveis pelas principais áreas da Consultoria, sendo elas: operacional, financeira, administrativa e comercial.

A Diretoria Operacional será responsabilidade do sócio Anderson Cavalcante dos Santos, que devido a sua grande experiência no ramo de contabilidade, auditoria e controles internos, atuando há treze anos na área; será o responsável pela equipe operacional, ou seja, execução dos trabalhos junto aos clientes.

A equipe será composta conforme necessidade e especificidade de cada trabalho, entre suas atribuições incluem, ainda, elaborar os pareceres e reportá-los as partes interessadas orientadas sobre os riscos e quais as atitudes a serem tomadas para a melhoria no processo para que o risco da fraude venha a diminuir em tal organização.

A Diretoria Financeira será responsabilidade de Marcello Quintão de Menezes Costa uma vez que o mesmo possui conhecimento e experiência internacional das rotinas financeiras e amplo conhecimento de legislações. As atividades a serem realizadas serão: fechamento de balanço mensal; planejamento orçamentário acompanhamento da situação econômico-financeira da empresa (elaboração de controles, como fluxo de caixa); controle sobre as contas a pagar e receber, planejamento de investimentos.

A Diretoria Administrativa será responsabilidade de Luciano Quadros que por sua vez exercerá as rotinas ligadas à gestão de pessoas (departamento pessoal, recrutamento e seleção, treinamentos e programação de treinamento, solicitação, orçamentos para aquisição de materiais de uso geral da empresa, e demais funções de responsabilidade administrativas).

E a Diretoria Comercial ficará a cargo de Rodrigo Hideki Yano, que devido toda sua experiência junto ao mercado de vendas, tem a maior capacidade para criar uma cartela de clientes, utilizando os recursos e ferramentas de propaganda e marketing, terá a responsabilidade de apresentar nossa metodologia de trabalho para os clientes e verificar o potencial de cada um, para daí somente oferecer o melhor trabalho para os mesmos.

### 2.3 MISSÃO DA EMPRESA

Proporcionar aos clientes a tranquilidade e confiabilidade nas informações da empresa através de controles eficientes, fazendo assim com que a empresa conquiste seus ideais e que os sócios das empresas tenham certeza da fidedignidade de seus resultados.

### 2.4 VISÃO DA EMPRESA

Crescer com responsabilidade junto ao cenário nacional, com atendimento diferenciado e com exclusividade a nossos clientes, prestando sempre o melhor serviço e de acordo com a necessidade do cliente, buscando sempre a excelência no vínculo com nossos clientes, tornando uma empresa reconhecida no segmento de consultoria na área em que atua.

### 2.5 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Realizamos a análise ambiental (SOWT) Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças onde pode ser visto na Figura 1, quais os pontos a serem destacados na empresa ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA.

FIGURA 3 – Análise SOWT da Royal &amp; Trust Consulting Ltda.

<b>FATORES EXTERNOS</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	a. Aumento no índice de fraudes nas empresas	a. Concorrentes fortes no mercado
	b. Falta de conhecimento dos Diretores sobre eventuais fraudes.	b. Falta de confiança da empresa em facilitar os trabalhos da Consultoria.
	c. Lucro sobre o produto cada vez menor , fazendo com que os Gestores ajustem seus custos.	c. Falta de Profissionais Experientes no Mercado
<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	a. Atendimento diferenciado	a. Dificuldade para inserção no mercado
	b. Empresa especializada em Fraudes	b. Conquistar credibilidade junto aos clientes
	c. Metodologias diferenciadas na detecção de Fraudes	c. Comunicação entre Empresa e clientes.

Fonte : Elaborado Autores (2012)

## 2.6 REGISTROS NECESSÁRIOS

Para dar início às atividades da empresa será necessário a realização de registros juntos aos órgãos competentes, tanto para o profissional, quanto para a abertura da empresa de Consultoria, pois esta precisa de um profissional habilitado junto ao CRC, pois para analisar e dar parecer sobre questões contábeis é necessário ter conhecimento específico de tal assunto.

O auditor/consultor, para assumir a responsabilidade por uma auditoria das demonstrações contábeis ou detecção de fraude em qualquer área da empresa, deve ter conhecimento da atividade da empresa auditada, de forma suficiente para que lhe seja possível identificar e compreender as transações realizadas pela mesma e as práticas contábeis aplicadas, que possam ter efeitos relevantes sobre a posição patrimonial e financeira da entidade, e o parecer a ser por ele emitido sobre as demonstrações contábeis e demais processos da empresa, a qual esta sendo elaborado o trabalho.

Para a abertura da Empresa de Consultoria (Pessoa Jurídica) será necessária a obtenção de diversos registros. É possível destacar:

- Elaboração do Contrato Social da sociedade;
- Registro da empresa na Junta Comercial
- Registro na Secretaria da Receita Federal;
- Consulta prévia junto a Prefeitura Municipal de Curitiba, Paraná, para solicitar a liberação da atividade onde a empresa será estabelecida;
- Registro na Secretaria da Fazenda;
- Registro na Junta Comercial do Paraná para obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Registro no Sindicato Patronal;
- O empresário deve procurar a Prefeitura da cidade onde pretende montar seu empreendimento para obter informações quanto às instalações físicas da empresa (com relação à localização), e também o Alvará de Funcionamento.

(Fonte : Portal empreendedor SEBRAE)

## 2.7 FORMA JURÍDICA

Quem exerce a atividade empresarial é a sociedade (representada pelos seus administradores), e quem responde pelas dívidas contraídas é o patrimônio da sociedade, e não dos seus sócios.

Contudo, nos casos em que houver indícios de abuso ou confusão patrimonial, a pessoa jurídica pode ser desconsiderada, ou, em outros termos, descaracterizada, passando os sócios a responder pelos possíveis débitos.

## 2.8 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Atualmente o Brasil dispõe de quatro Regimes de Tributação para Pessoas Jurídicas, sendo eles:

- a) Simples Nacional: para empresas que têm Faturamento anual de até R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- b) Empresa de Pequeno Porte: para organizações que possuem Faturamento anual de R\$ 240 mil (duzentos e quarenta mil reais) a R\$ 2,4 milhões (dois milhões e quatrocentos mil reais).

- c) Lucro Presumido: cuja receita bruta total anual até R\$ 48 milhões (quarenta e oito milhões de reais); e que não estejam obrigadas a utilizar o Lucro Real.
- d) Lucro Real: Cujas receita bruta total anual tenha sido superior a 48 milhões (quarenta e oito milhões de reais).

A ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA estima que seu faturamento máximo nestes primeiros cinco anos de atividade será na faixa de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) e por esta razão a empresa deverá optar pelo regime de apuração do Lucro pelo Lucro Presumido ou Lucro Real.

## 2.9 FONTES DE RECURSOS

Para a abertura da Consultoria ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA será utilizado apenas recursos próprios. De início o investimento por parte de dos sócios será de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) por sócio totalizando um montante de R\$160.000,00 (Cento e sessenta mil reais).



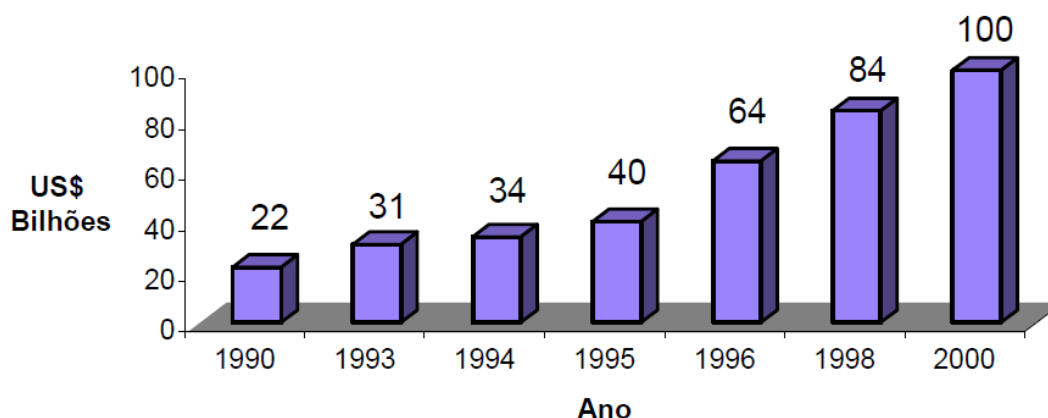
### 3 ANÁLISE DE MERCADO

#### 3.1. MERCADO MUNDIAL

De 1996 a 2000, o faturamento das empresas de consultoria saltou de 40 bilhões de dólares para cerca de 100 bilhões de dólares. Em algumas empresas de consultoria, o número de empregados chegou a crescer cerca de dez vezes, como é o caso da KMPG, que tinha em 1996 10.700 funcionários e passou a ter 100.000 em 2000 (DONADONE, 2001).

A figura a baixo demonstra a grande evolução mundial do setor de consultorias.

FIGURA 4 – Crescimento do Faturamento de Consultorias e Auditorias.



Fonte: Donadone 2002

#### 3.2. MERCADO BRASILEIRO

A partir de meados da década de 60 com o crescimento do parque industrial e com a necessidade de conhecimento atualizado e metodologias de gestão empresarial, o Brasil passou a investir em consultorias e este mercado começou a crescer como no restante do mundo (Rebouças de Oliveira, 2004).

Nos anos oitenta iniciou uma forte ascensão das empresas de consultoria no Brasil. Os processos de fusão e aquisição, as privatizações transferindo para os setores privados grandes empresas estatais contribuíram com este crescimento (DONADONE, 2001).

No Brasil estima-se que as grandes consultorias já dividem um bolo de substantivos 100 milhões de reais. O mercado é de difícil dimensionamento e tem, além de pesos pesados transnacionais, profissionais independentes, pequenas consultorias e executivos em trabalhos temporários, esperando uma recolocação. Embora pouco desenvolvido, este mercado está ficando cada vez mais sofisticado (WOOD JR.1999).

### 3.3. TIPOS DE CONSULTORIA ATUANTES NO BRASIL

O Brasil representa um importante centro para as empresas de consultoria, comprovado pelo fato de a maior parte das principais consultorias do mundo possuir escritórios aqui, muitos deles responsáveis não apenas pelo nosso país, mas também por toda a América do Sul.

Donadone (2002, 2009) buscou identificar os principais núcleos e influências do setor para construir uma cartografia do espaço de consultoria brasileiro. Nesse estudo, o autor identificou três grandes polos em que as consultorias atuantes no mercado brasileiro podem ser divididas:

- Consultorias multinacionais;
- Consultorias brasileiras e;
- Consultorias universitárias.

A partir do estudo conduzido por Donadone é possível posicionar as consultorias que atuam no Brasil, quanto proximidade acadêmica (eixo X) e legitimidade internacional (eixo Y).

FIGURA 5 – Cartografia do espaço de consultoria brasileiro



Fonte: Donadone (2011)

### 3.4. ESTUDO DE CLIENTES

A região de atuação da empresa de consultoria ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA será o município de Curitiba. Sendo assim, a participação do PIB de Curitiba pela qual a empresa irá buscar se inserir é de 30,5 bilhões de reais, referente ao setor de serviços.

Tabela 1 – Valor PIB de Curitiba segundo ramo de atividade em 2009

<b>Ramo Atividade</b>	<b>Valor (R\$ 1000,00)</b>
Agropecuária	16.193
Indústria	7.366.563
Serviços	30.508.607
<b>Total</b>	<b>37.891.363</b>

Fonte: IBGE, IPARDES

### 3.5. ESTUDO DOS CONCORRENTES

Com relação a concorrentes no mercado de Curitiba, é possível observar que se tratam de muitas empresas de consultoria e gestão atuando na região, sendo que em 2010 já existiam 3.365 estabelecimentos atuando nesse setor.

Tabela 2 – Número de estabelecimentos por setor em Curitiba em 2010

<b>Atividade</b>	<b>Nº Estabelecimentos</b>
<b>Total Serviço</b>	<b>73.590</b>
Alimentação	12.969
Serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados às	6.975
Atividades de atenção à saúde humana	4.085
Transporte terrestre	3.900
<b>Atividades de sedes de empresas e de consultoria em gestão empresarial</b>	<b>3.365</b>
Educação	3.032
Atividades jurídicas, de contabilidade e de auditoria	2.938
Atividades de organizações associativas	2.847
Atividades dos serviços de tecnologia da informação	2.722
Reparação e manutenção de equipamentos de informática e comunicação e	2.680
Atividades de serviços financeiros	2.480
Outras atividades de serviços pessoais	2.356
Serviços de arquitetura e engenharia; testes e análises técnicas	2.272
Outros	20.969

Fonte: SMF / Cadastro de Liberação de Alvarás - 2010

## 4 PLANO DE MARKETING E VENDAS

### 4.1 ESTRATÉGIA GERAL DE MARKETING

O maior desafio de toda nova empresa, independentemente do ramo e atividade é tornar-se reconhecida e respeitada no mercado. Inicialmente, sem muitos recursos para investir em campanhas de peso em propaganda, a estratégia da Royal & Trust Consulting para sua promoção e divulgação será a de promover junto aos seus clientes iniciais e potenciais palestras divulgando temas como gestão financeira, auditoria, controle interno, entre outros, focando principalmente os “gargalos” existentes e a vulnerabilidade das empresas com relação as fraudes dos mais diversos tipos. Profissionais não necessariamente renomados, mas experientes seriam contratados para as palestras além dos seus sócios-gerentes, divulgando assim a marca junto ao público alvo. Além disto, um plano de visitação e apresentação da empresa ao mercado contribuirá para nossas vendas.

### 4.2 PESQUISA DE MERCADO

Para obter êxito no mercado de consultoria, com foco à prevenção de fraudes, a Royal & Trust Consulting LTDA, acredita que conhecer e buscar informações e estatísticas sobre o mercado, tipos novos de fraude e como são os negócios dos clientes em potencial é fundamental ao negócio.

O conhecimento do mercado de consultoria em geral dá direcionamento com relação ao objetivo a ser atingido. Futuramente a empresa elaborará um questionário que será enviado para os clientes e interessados nos serviços da empresa para que procedimentos e conhecimentos caminhem lado a lado e sempre atualizados. Outra oportunidade de obter tal material, seria se aplicado quando das palestras a serem realizadas.

Além disso, a busca das informações junto a algumas entidades de classe, também é essencial. Entre elas pode-se citar a FIEP-Federação das Indústrias do Paraná. Outras fontes alternativas de consulta como relatórios das Big Four, os quais são divulgados periodicamente, possuem também significativa importância.

### 4.3 MARKETING MIX

A Royal & Trust Consulting LTDA, tendo a satisfação do seu cliente como foco principal, acredita e entende o Marketing como uma estratégia importantíssima, além de uma filosofia empresarial. Estaremos utilizando ferramentas importantes, entre elas os 4Ps e a matriz SWOT.

#### 4.3.1. PRODUTOS E SERVIÇOS

O sucesso da empresa dependerá única e exclusivamente ao atendimento supremo das necessidades dos nossos clientes, lhes oferecendo serviço de alta qualidade e que resulte na salvaguarda de seus ativos e passivos tangíveis e intangíveis.

A partir do momento em que a empresa entender essa filosofia e implantar matrizes e procedimentos de acordo com a realidade dos clientes, o sucesso será atingido.

Atualmente é imprescindível que as empresas estejam bem orientadas quanto a prevenção de fraudes e qualidade na gestão financeira e de seu patrimônio, tornando-se assim competitivas e com nível de excelência em seus controles. Segundo estudos, a atenção das empresas para com esse tipo de prevenção e controle ainda não é tão levada a sério no mundo corporativo, como deveria, mas que vem despontando e crescendo a cada dia.

Todas as empresas devem incorporar esses padrões, proporcionando um retorno importante quando a solidez da empresa perante os sócios ou acionistas, junto aos colaboradores, a sociedade e ao mercado em geral.

##### 4.3.1.1. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

Podemos dizer que a prestação de serviços é um processo interativo, onde existe a participação ativa do cliente em sua execução. Isso é um fato que demonstra incrível sensibilidade, pois é nesse momento que cliente e consultor ficam frente a frente, sendo que qualquer imprevisto, ruído de comunicação e alguma coisa que não seja analisada corretamente, pode levar à ruptura de contrato, além de denigrir a imagem da empresa consultora.

É fundamental nesse processo:

- Clareza, objetividade e formalidade
- Conhecimento do negócio da empresa (cliente)
- Plano de ação em conjunto com o cliente
- Entender o lado oposto (cliente)
- Apresentar resultados periódicos
- Planejamento antecipado

No início de suas atividades, a Royal & Trust Consulting LTDA centrará seu foco nas empresas de médio e pequeno porte. Nossa proposta de consultoria abrange as áreas de:

#### 4.3.1.2. CONSULTORIA DE GESTÃO FINANCEIRA

Nossa proposta é revisar e efetuar análise crítica de todos os processos e fluxos, principalmente no que se refere à tesouraria, contas a pagar e a receber. Esses setores são extremamente vulneráveis a fraudes quando não administrados corretamente. O benefício, após a estruturação seria um controle eficiente, prevenido de fraudes e suspeitas, melhoria nos fluxos e confiabilidade nas informações e solidez junto aos stakeholders, diminuindo assim os riscos de passivos tangíveis e intangíveis.

#### 4.3.1.3. AUDITORIA EXTERNA

Tem por objetivo análise mais específica referente as contabilizações, livros fiscais, procedimentos, estoques, riscos e vulnerabilidade da empresa.

Uma vez esses processos alinhados e auditados periodicamente, as chances de alguma operação fraudulenta ocorrer é mínima.

#### 4.3.1.4. CONSULTORIA DE CONTROLES INTERNOS (COMPLIANCE)

A criação e padronização de procedimentos, auxiliados ou não por sistema de controle, cumprimento dos mesmos de maneira correta (compliance) são

importantíssimas ferramentas no combate e prevenção de fraudes. A consultoria inicialmente atuaria como uma espécie de auditor interno e após tomar conhecimento dos procedimentos internos da empresa, bem como o ramo de negócio, criaria tais padrões e procedimentos.

#### 4.3.1.5. CONSULTORIA TRIBUTÁRIA

A consultoria além de indicar o melhor caminho para a empresa, no sentido de se pagar menos impostos de acordo com as brechas existentes em lei, também atuaria na verificação dos valores declarados junto ao fisco e validando os mesmos, até que a empresa atinja a excelência em controle fiscal e também atenta a prevenção de sonegação, entre outras ações irregulares.

#### 4.3.2. PRAÇA E LOCALIZAÇÃO

A Royal & Trust Consulting LTDA estará localizada na Rua Marechal Deodoro, 869, sala 401 no centro do município de Curitiba, Estado do Paraná. A localização esta em prédio com infraestrutura para empresas prestadoras de serviço, numa área de 80m<sup>2</sup>.

#### 4.3.3. PROMOÇÃO

Por se tratar de empresa em início de atividades e colocação no mercado, para que também se preserve o capital investido, não o expondo a riscos, a promoção inicial da Royal & Trust Consulting LTDA será moderada de início, elevando-se gradativamente com a conquista de mercado.

O contato inicial será a visita ao cliente por um dos sócios, dando assim maior personalidade no possível negócio.

##### 4.3.3.1. DIVULGAÇÃO INICIAL

Para divulgar os serviços a empresa pretende fazer alguns seminários em local estratégico a ser alugado ou nas instalações dos possíveis clientes.

Seminários esses a serem realizados por profissionais experientes no mercado, provavelmente os próprios sócios da empresa. Dependendo da demanda, profissionais (terceiros) deverão ser contratados para esse tipo de divulgação.

#### 4.3.3.2. TELEMARKETING

Inicialmente o telemarketing será realizado pela nossa secretária e dependendo da demanda, outra pessoa (terceirizada) será responsável por fazer esse tipo de contato e divulgação, a qual também será responsável por possíveis agendamentos de visitas, etc.

#### 4.3.3.3. CICLO DE PALESTRAS E SEMINÁRIOS

A intenção é a realização de 5, até 8 eventos anuais. Com o crescimento da demanda, talvez abrir exceções e investir mais na contratação de palestrantes mais conceituados no mercado. Este trabalho será desenvolvido diretamente pelos sócios, porque avaliamos a necessidade de todos os empresários conhecerem todo a nossa pesquisa realizada sobre fraudes.

#### 4.3.3.4. DIVULGAÇÃO NA MÍDIA

Espaço mínimo de divulgação em rádios conceituadas como CBN e Band News com dicas para empresas, alertando sobre fraudes principalmente e um pouco dos nossos serviços.

#### 4.3.3.5. MARCA E LOGO

Criamos um nome que sugere nobreza e confiança, acreditamos na solidez que o nome representa desde a criação.

#### 4.3.3.6. FOLDERS E FLYERS

Material institucional a ser distribuído no mercado principalmente em alguma feira de negócios.



#### 4.3.3.7 WEBSITE

Website moderno e de fácil navegação, onde o cliente pode facilmente acessar nossos serviços, detalhes, curiosidades, notícias do mundo financeiro e corporativo, além de poder entrar em contato conosco.

#### 4.3.3.8. CD

Desenvolvimento de CD explicativo e institucional, em geral citando a gestão de controles para prevenção e erradicação do risco de fraudes.

#### 4.3.4. PREÇOS

Nossa consultoria apresentará orçamentos baseados no tipo de serviço, levando em consideração as horas trabalhadas. No caso de alguns trabalhos levarem mais tempo para serem concluídos, existe a possibilidade de que os valores sejam parcelados em valores mensais.

Para a definição dos valores cobrados pelos serviços a serem cobrados, elaboramos a seguinte tabela:

Valor da hora trabalhada - sócios diretores:	R\$ 220,00
Valor da hora trabalhada - funcionários:	R\$ 110,00

Nestes valores foram considerados os impostos de PIS/COFINS e ISS, impostos sobre a receita de vendas.

Os serviços e cálculos dos valores serão realizados quando da visita da nossa equipe que analisará o ambiente a ser “auditado” e suas particularidades. Também a dimensão dos trabalhos a serem realizados. Ao final do trabalho será apresentado um relatório, demonstrando os resultados alcançados e carta de recomendações para a instituição.

Quanto ao parcelamento do valor total a ser pago, o mesmo poderá ser efetuado em 3 prestações mensais, com vencimento no 5º dia útil do mês seguinte.

## 5 ESTRUTURA E OPERAÇÃO

### 5.1 LAYOUT

A ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA terá o *layout* do escritório no mesmo modelo das figuras 6, 7 e 8 que podem ser vistas abaixo, modelo de planta que é cópia de uma sala comercial para um escritório de advocacia no edifício.

FIGURA 6 – Layout do Escritório da Royal & Trust Consulting Ltda.



FIGURA 7 – Móveis do Escritório da Royal & Trust Consulting Ltda.



FIGURA 8 – Sala de reuniões da Royal & Trust Consulting Ltda.



Como vimos nas figuras 6, 7 e 8 acima, será necessária para adequação desta sala comercial a aquisição de móveis, equipamentos de informática, materiais de escritório em geral e demais equipamentos que são necessários para começar a operar o negócio e atender os clientes com qualidade.

Esta adequação e demais gastos pré-operacionais estão mencionados no plano financeiro da empresa, elaborado através de pesquisas de preço e cotações com fornecedores.

## 5.2 PROCESSOS OPERACIONAIS

A ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA apresentará os processos que são essenciais para o negócio, uma vez que para a finalização de uma etapa, é necessária a realização da parte operacional do outro.

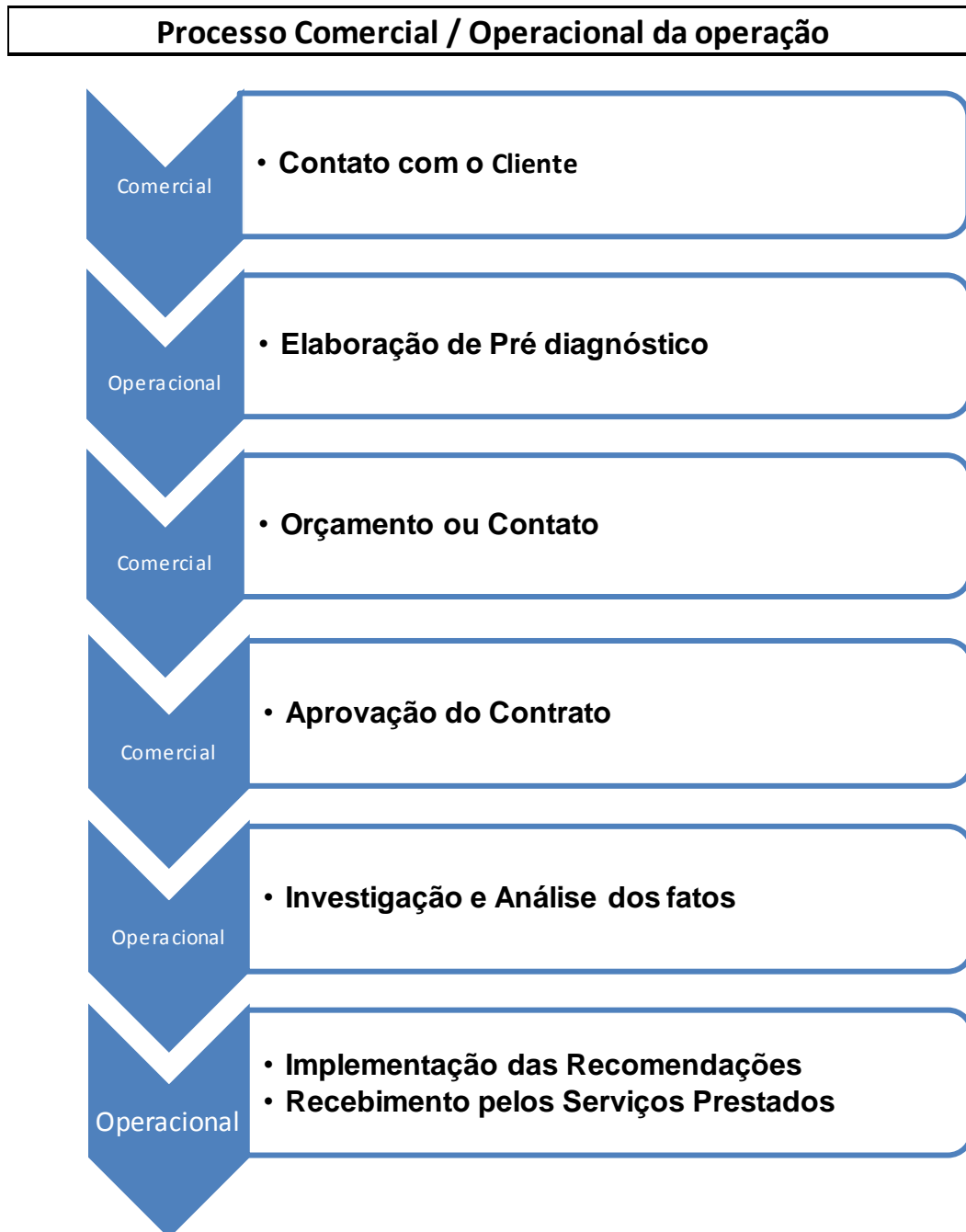
Estamos apresentando dos processos comercial e operacional, que caminham juntos até que o ciclo se complete.

Todo o trabalho realizado pela Royal & Trust Consulting Ltda. seguirá normas e procedimentos desenvolvidos pelos quatro sócios, com o objetivo de padronizar todas as atividades, objetivando a melhor qualidade no menor custo, maximizando o lucro para o nosso negócio.

Cada experiência desenvolvida no atendimento ao nosso cliente será avaliada pelos sócios, identificando as possíveis melhorias e implantando-as num novo processo para o próximo cliente. Desta forma garantimos a qualidade dos nossos trabalhos e também a continuidade da nossa empresa num ramo de atividade com grande concorrência.

Pode-se verificar na Figura 8 abaixo o atual modelo de processos:

FIGURA 9 – Processos Comerciais e Operacionais da Royal &amp; Trust Consulting Ltda.



Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

### 5.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

#### 5.3.1 Cargos e atribuições

Todos os colaboradores que venham a trabalhar na Consultoria ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA deverão ser preparadas e treinadas para estarem

habilitados para atender bem, ouvir os clientes, naturalidade na orientação da boa vontade, saber negociar, identificar as necessidades, iniciativa, agilidade e presteza no atendimento, ou seja, identificar o perfil do cliente.

Abaixo apresentados uma breve descrição dos cargos existentes na estrutura da empresa:

- **Diretor Comercial:** Alinhar a equipe com os objetivos e estratégias da empresa, Identificar e caracterizar os diferentes segmentos e negócios em que a empresa atua. Propor à empresa a estratégia de crescimento. Definir cenários e as premissas para a elaboração dos planos de vendas. Propor à empresa a política de relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes.
- **Diretor Operacional:** Exercera a função de monitoramento dos trabalhos de campo, orientando, avaliando e dando as diretrizes de como proceder para que os trabalhos sejam desenvolvidos da melhor maneira possível. Também será responsável pela avaliação dos atendimentos realizados, a melhoria dos processos, a redução dos gastos na execução das atividades. Será responsável pela emissão de pareceres após o trabalho executado e também emitira os relatórios de sugestão de melhorias para os interessados. É de responsabilidade do diretor de operações assinar os relatórios e pareceres a ser entregues para os clientes.
- **Diretor Financeiro:** responsável pela programação de pagamentos e controle das contas a receber, planejamento para o próximo período, acompanhamento da situação econômico-financeira da empresa (elaboração de controles internos para melhor acompanhamento dos processos). Responsável por manter a saúde financeira da empresa, orientando e alertando sobre os possíveis riscos que a empresa pode vir a correr nos próximos cenários.
- **Diretor Administrativo:** Será responsável pelos recursos humanos, retenção de talentos, treinamentos, programas de cargos e salários. Responsável pelo almoxarifado da empresa, setor de compras e demais setores que são de responsabilidade administrativa.

- Consultores: Responsável pela elaboração dos trabalhos e análises dos processos e controles nos clientes, reportando-se hierarquicamente ao diretor operacional.
- Recepcionista: responsável pelo atendimento quando das visitas dos clientes em nosso escritório, assim como responsável pelo envio de propostas em nome do setor comercial, contatar os clientes e receber ligações dos mesmos e direcionar a quem de interesse. Inicialmente também realizará ações de telemarketing, contribuindo com o plano comercial da empresa.

### 5.3.2 Remuneração e benefícios

Sabemos que nos dias atuais a concorrência por profissionais especializados esta cada vez mais difícil no mercado de trabalho, por isso A ROYAL & TRUST CONSULTING LTDA irá trabalhar com salários adequados para cada função a ser desenvolvida conforme segue:

- Consultores: o salário inicial será de R\$ 1.950,00 (um mil novecentos e cinquenta reais) além dos benefícios (vale alimentação, vale transporte, plano de saúde, seguro de vida). Também vamos pagar um percentual a cada novo cliente que os funcionários venham a trazer para o Escritório, após assinatura do contrato de prestação de serviços entre a ROYAL e o cliente.
- Recepcionista: o salário inicial será 10% acima que o estipulado pelo Sindicato, estimamos em R\$ 900,00 (novecentos reais) de salário, acompanhado dos benefícios que a empresa disponibiliza para todos os funcionários sem exceção.
- Diretores (Comercial, Operacional, Administrativo, Financeiro): Inicialmente receberão como efeito de Pró-Labore nos cenários conservador e moderado o montante mensal de R\$ 3.000,00 (três mil reais) que deverá ser aumentado para R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) até o quinto ano da operação. No cenário arrojado já recebem esta quantia desde o primeiro ano de operação, aumentando-a de acordo com as premissas financeiras. E a partir do primeiro ano em funcionamento e já estabilizada no mercado todos estarão liberados para receber em forma de dividendos, sempre respeitando as regras estipuladas pela legislação.

## 6 PLANO FINANCEIRO

### 6.1 INVESTIMENTO INICIAL

A Royal & Trust Consulting Ltda. receberá o montante de R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais) de investimento inicial, através da integralização do capital social dos seus quatro sócios fundadores. O Capital Social de R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais) é dividido em 160.000 (cento e sessenta mil) quotas de R\$ 1,00 (um real) cada uma, distribuído entre os sócios conforme a Tabela 3 abaixo:

TABELA 3 – Capital Social da Royal & Trust Consulting Ltda.

SÓCIO	Nº COTAS	VALOR (R\$)
ANDERSON CAVALCANTE DOS SANTOS	40.000	40.000,00
LUCIANO DE QUADROS	40.000	40.000,00
MARCELLO QUINTÃO DE MENEZES COSTA	40.000	40.000,00
RODRIGO HIDEKI YANO	40.000	40.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

### 6.2 GASTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Os gastos pré-operacionais da Royal & Trust Consulting Ltda. serão realizados com o objetivo de criar uma estrutura mínima necessária para o início de suas atividades e compreendem as despesas para a constituição e registro da sociedade empresarial e também os investimentos em equipamentos de informática, softwares e em móveis e utensílios, apresentados na Tabela 4 abaixo.

TABELA 4 – Despesas Pré-operacionais

Gastos Pré-Operacionais	
Descrição	Valor (R\$)
Gastos com constituição e registro da empresa	1.500,00
Aquisição de Móveis e Utensílios	5.700,00
Aquisição de Equipamentos de Informática e Softwares	22.800,00
<b>Total</b>	<b>30.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

### 6.3 PREVISÃO DE VENDAS

Para a previsão de vendas foram considerados três cenários, cada um considerando um fator de crescimento no faturamento, número de funcionários e com um respectivo número de horas de consultoria inicial e meta final.

#### 6.3.1 CENÁRIO CONSERVADOR

A Royal & Trust Consulting Ltda. de acordo com o seu planejamento de vendas conservador e considerando um aumento no volume de horas vendidas, com a contratação de dois funcionários a partir do segundo ano de operação, gerará receita de prestação de serviços a partir do sétimo mês de operação, iniciando com uma meta de vendas mensal de 80 horas de consultoria para os seis primeiros meses, buscando sempre o aumentando no volume destas horas de consultoria a cada ano, para alcançar a partir do quinto ano de operação uma meta de vendas mensal de 300 horas de consultoria, conforme abaixo:

- Meses 01 a 06 – sem faturamento;
- Meses 07 a 12 – faturamento de 80 a 100 horas de consultoria;
- 2º ano – faturamento de 150 horas de consultoria;
- 3º ano – faturamento de 188 horas de consultoria;
- 4º ano – faturamento de 235 horas de consultoria;
- A partir do 5º ano – faturamento de 300 horas de consultoria/mês.

Na tabela 5 abaixo é apresentada a receita de vendas projetada:

TABELA 5 – Previsão de Vendas – Cenário Conservador

<b>PREVISÃO DE VENDAS - CENÁRIO CONSERVADOR</b>	
<b>Período</b>	<b>Valor (R\$)</b>
<b>Ano 01</b>	<b>118.567,68</b>
<b>Ano 02</b>	<b>340.352,87</b>
<b>Ano 03</b>	<b>439.065,91</b>
<b>Ano 04</b>	<b>564.788,12</b>
<b>Ano 05</b>	<b>740.184,88</b>
<b>Total</b>	<b>2.202.959,46</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).



### 6.3.2 CENÁRIO MODERADO

A Royal & Trust Consulting Ltda. de acordo com o seu planejamento de vendas moderado e considerando um aumento no volume de horas vendidas, com a contratação de dois funcionários a partir do segundo ano de operação, gerará receita de prestação de serviços a partir do sétimo mês de operação, com a contratação de dois funcionários a partir do segundo ano, iniciando com uma meta de vendas mensal de 140 horas de consultoria para os seis primeiros meses, buscando sempre o aumentando no volume destas horas de consultoria a cada ano, para alcançar a partir do quinto ano de operação uma meta de vendas mensal de 400 horas de consultoria, conforme abaixo:

- Meses 01 a 06 – sem faturamento;
- Meses 07 a 12 – faturamento de 140 horas de consultoria;
- 2º ano – faturamento de 200 horas de consultoria;
- 3º ano – faturamento de 250 horas de consultoria;
- 4º ano – faturamento de 320 horas de consultoria;
- A partir do 5º ano – faturamento de 400 horas de consultoria/mês.

Na tabela 6 abaixo é apresentada a receita de vendas projetada:

TABELA 6 – Previsão de Vendas – Cenário Moderado

<b>PREVISÃO DE VENDAS - CENÁRIO MODERADO</b>	
<b>Período</b>	<b>Valor (R\$)</b>
<b>Ano 01</b>	<b>184.800,00</b>
<b>Ano 02</b>	<b>461.514,49</b>
<b>Ano 03</b>	<b>583.776,77</b>
<b>Ano 04</b>	<b>767.706,01</b>
<b>Ano 05</b>	<b>986.913,18</b>
<b>Total</b>	<b>2.984.710,44</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

### 6.3.3 CENÁRIO ARROJADO

A Royal & Trust Consulting Ltda. de acordo com o seu planejamento de vendas arrojado considerando um aumento no volume de horas vendidas, com a contratação de quatro funcionários já no primeiro ano de operação e com um

aumento nos gastos com marketing, publicidade e propaganda, gerará receita de prestação de serviços a partir do sétimo mês de operação, iniciando com uma meta de vendas mensal de 184 horas de consultoria para os seis primeiros meses, buscando sempre o aumentando no volume destas horas de consultoria a cada ano, para alcançar a partir do quinto ano de operação uma meta de vendas mensal de 624 horas de consultoria, conforme abaixo:

- Meses 01 a 06 – faturamento de 184 horas de consultoria;
- Meses 07 a 12 – faturamento de 224 a 246 horas de consultoria;
- 2º ano – faturamento de 320 horas de consultoria;
- 3º ano – faturamento de 400 horas de consultoria;
- 4º ano – faturamento de 460 horas de consultoria;
- A partir do 5º ano – faturamento de 500 horas de consultoria/mês.

Na tabela 7 abaixo é apresentada a receita de vendas projetada:

TABELA 7 – Previsão de Vendas – Cenário Arrojado

<b>PREVISÃO DE VENDAS - CENÁRIO ARROJADO</b>	
<b>Período</b>	<b>Valor (R\$)</b>
<b>Ano 01</b>	<b>443.101,44</b>
<b>Ano 02</b>	<b>672.763,70</b>
<b>Ano 03</b>	<b>848.678,40</b>
<b>Ano 04</b>	<b>1.002.451,20</b>
<b>Ano 05</b>	<b>1.120.358,40</b>
<b>Total</b>	<b>4.087.353,14</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

#### 6.4 DESPESAS OPERACIONAIS

As despesas operacionais da empresa foram orçadas de acordo com o plano operacional. E com a elaboração de três cenários para a previsão de vendas foi necessário que o orçamento das despesas operacionais contemplasse também os gastos específicos de cada cenário.

### 6.4.1 CENÁRIO CONSERVADOR

De acordo com o plano operacional e contemplando o cenário conservador da previsão de vendas, a Royal & Trust Consulting Ltda. elaborou o orçamento das despesas operacionais, apresentado na Tabela 8 abaixo.

TABELA 8 – Previsão das Despesas Operacionais – Cenário Conservador

DESPESAS OPERACIONAIS - CENÁRIO CONSERVADOR					
	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
GASTOS COM PESSOAL	-	133.200,00	146.520,00	161.172,00	177.289,20
GASTOS COM TREINAMENTO	12.000,00	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.569,20
GASTOS COM ALUGUEL E CONDOMÍNIO	24.000,00	26.400,00	29.040,00	31.944,00	35.138,40
GASTOS COM MARKETING E PROPAGANDA	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00
OUTROS GASTOS	12.000,00	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.569,20
DEPRECIÇÃO DO IMOBILIZADO	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>114.000,00</b>	<b>258.000,00</b>	<b>283.200,00</b>	<b>310.920,00</b>	<b>341.412,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

### 6.4.2 CENÁRIO MODERADO

De acordo com o plano operacional e contemplando o cenário moderado da previsão de vendas, a Royal & Trust Consulting Ltda. elaborou o orçamento das despesas operacionais, apresentado na Tabela 9 abaixo.

TABELA 9 – Previsão das Despesas Operacionais – Cenário Moderado

DESPESAS OPERACIONAIS - CENÁRIO CONSERVADOR					
	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
GASTOS COM PESSOAL	-	133.200,00	146.520,00	161.172,00	177.289,20
GASTOS COM TREINAMENTO	12.000,00	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.569,20
GASTOS COM ALUGUEL E CONDOMÍNIO	24.000,00	26.400,00	29.040,00	31.944,00	35.138,40
GASTOS COM MARKETING E PROPAGANDA	90.000,00	99.000,00	108.900,00	119.790,00	131.769,00
OUTROS GASTOS	12.000,00	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.569,20
DEPRECIÇÃO DO IMOBILIZADO	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>144.000,00</b>	<b>291.000,00</b>	<b>319.500,00</b>	<b>350.850,00</b>	<b>385.335,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

### 6.4.3 CENÁRIO ARROJADO

De acordo com o plano operacional e contemplando o cenário arrojado da previsão de vendas, a Royal & Trust Consulting Ltda. elaborou o orçamento das despesas operacionais, apresentado na Tabela 10 abaixo.

TABELA 10 – Previsão das Despesas Operacionais – Cenário Arrojado.

DESPESAS OPERACIONAIS - CENÁRIO ARROJADO					
	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
GASTOS COM PESSOAL	180.000,00	198.000,00	217.800,00	239.580,00	263.538,00
GASTOS COM TREINAMENTO	30.000,00	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00
GASTOS COM ALUGUEL E CONDOMÍNIO	24.000,00	26.400,00	29.040,00	31.944,00	35.138,40
GASTOS COM MARKETING E PROPAGANDA	120.000,00	144.000,00	172.800,00	207.360,00	248.832,00
OUTROS GASTOS	24.000,00	26.400,00	29.040,00	31.944,00	35.138,40
DEPRECIÇÃO DO IMOBILIZADO	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>384.000,00</b>	<b>436.800,00</b>	<b>497.880,00</b>	<b>568.668,00</b>	<b>650.854,80</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

### 6.5 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

A Royal & Trust Consulting Ltda. realizará operações durante o exercício social, reconhecendo as receitas das prestações de serviços e os rendimentos e ganhos no período, independente da sua realização em moeda. Também reconhecerá todos os custos, despesas, encargos, provisões e perdas, sejam pagos ou incorridos, correspondentes a geração destas receitas e rendimentos, que representam basicamente o princípio da competência.

Para apresentar de forma resumida o resultado destas operações realizadas, comparando-as com os cenários projetados, destacando o resultado do lucro líquido do período, a melhor demonstração é o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), que foi elaborado com base nas informações da previsão de vendas e no orçamento das despesas operacionais.

Para cada um dos três cenários projetados para a empresa, foi também elaborado o respectivo Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE). Esta elaboração contempla os três cenários conservador, moderado e arrojado, apresentadas abaixo, conforme as Tabelas 11, 12 e 13:

TABELA 11 – DRE da Royal &amp; Trust Consulting Ltda. – Cenário Conservador

DRE - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - CENÁRIO CONSERVADOR					
	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
Receita Bruta	118.567,68	340.352,87	439.065,91	564.788,12	740.184,88
(-)Deduções da Receita	- 11.441,78	- 32.844,05	- 42.369,86	- 54.502,05	- 71.427,84
Receita Líquida	107.125,90	307.508,82	396.696,05	510.286,07	668.757,04
(-) Despesas Operacionais	- 114.000,00	- 258.000,00	- 283.200,00	- 310.920,00	- 341.412,00
(-) Pro-labore dos sócios	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00
(+/-) Resultado Financeiro	-	6.000,00	- 16.800,00	- 22.800,00	- 17.880,00
Resultado Operacional	- 150.874,10	- 100.491,18	- 47.303,95	32.566,07	165.465,04
(-) IR e CSLL	-	-	-	- 7.815,86	- 39.711,61
Lucro ou Prejuízo do Exercício	- 150.874,10	- 100.491,18	- 47.303,95	24.750,21	125.753,43
Opção da Apuração do IR/CSLL	lucro real	lucro real	lucro real	lucro real	lucro real

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

O DRE do cenário conservador apresenta resultado positivo somente a partir do quarto ano de operação. Devido as despesas operacionais serem praticamente fixas, a geração de receita é fundamental para o resultado da empresa. Neste cenário os sócios recebem como pró-labore mensal o valor de R\$ 3.000,00 (três mil reais).

TABELA 12 – DRE da Royal &amp; Trust Consulting Ltda. – Cenário Moderado

DRE - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - CENÁRIO MODERADO					
	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
Receita Bruta	184.800,00	461.514,49	583.776,77	767.706,01	986.913,18
(-)Deduções da Receita	- 17.833,20	- 44.536,15	- 56.334,46	- 74.083,63	- 95.237,12
Receita Líquida	166.966,80	416.978,34	527.442,31	693.622,38	891.676,06
(-) Despesas Operacionais	- 144.000,00	- 291.000,00	- 319.500,00	- 350.850,00	- 385.335,00
(-) Pro-labore dos sócios	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00	- 240.000,00	- 240.000,00
(+/-) Resultado Financeiro	-	6.000,00	- 4.500,00	- 3.000,00	-
Resultado Operacional	- 127.033,20	- 22.521,66	60.942,31	102.772,38	266.341,06
(-) IR e CSLL	-	-	- 14.626,15	- 24.665,37	- 63.921,85
Lucro ou Prejuízo do Exercício	- 127.033,20	- 22.521,66	46.316,16	78.107,01	202.419,20
Opção da Apuração do IR/CSLL	lucro real	lucro real	lucro real	lucro real	lucro real

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Já no cenário moderado DRE, temos resultado positivo a partir do terceiro ano de operação. Com o aumento da geração das receitas, ocorre um equilíbrio com as despesas operacionais fixas. Neste cenário os sócios recebem como pró-labore mensal o valor de R\$ 3.000,00 (três mil reais) e a partir do quarto ano recebem o valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais).

TABELA 13 – DRE da Royal & Trust Consulting Ltda. – Cenário Arrojado

<b>DRE - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - CENÁRIO ARROJADO</b>					
	<b>Ano 1 (R\$)</b>	<b>Ano 2 (R\$)</b>	<b>Ano 3 (R\$)</b>	<b>Ano 4 (R\$)</b>	<b>Ano 5 (R\$)</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>443.101,44</b>	<b>672.763,70</b>	<b>848.678,40</b>	<b>1.002.451,20</b>	<b>1.120.358,40</b>
<b>(-)Deduções da Receita</b>	<b>- 42.759,29</b>	<b>- 64.921,70</b>	<b>- 81.897,47</b>	<b>- 96.736,54</b>	<b>- 108.114,59</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>400.342,15</b>	<b>607.842,00</b>	<b>766.780,93</b>	<b>905.714,66</b>	<b>1.012.243,81</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>- 384.000,00</b>	<b>- 436.800,00</b>	<b>- 497.880,00</b>	<b>- 568.668,00</b>	<b>- 650.854,80</b>
<b>(-) Pro-labore dos sócios</b>	<b>- 144.000,00</b>	<b>- 144.000,00</b>	<b>- 144.000,00</b>	<b>- 240.000,00</b>	<b>- 240.000,00</b>
<b>(+/-) Resultado Financeiro</b>	<b>-</b>	<b>- 6.000,00</b>	<b>- 4.800,00</b>	<b>- 3.600,00</b>	<b>- 1.200,00</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>- 127.657,85</b>	<b>21.042,00</b>	<b>120.100,93</b>	<b>93.446,66</b>	<b>120.189,01</b>
<b>(-) IR e CSLL</b>	<b>-</b>	<b>- 5.050,08</b>	<b>- 28.824,22</b>	<b>- 22.427,20</b>	<b>- 40.864,26</b>
<b>Lucro ou Prejuízo do Exercício</b>		<b>15.991,92</b>	<b>91.276,71</b>	<b>71.019,46</b>	<b>79.324,75</b>
<b>Opção da Apuração do IR/CSLL</b>	<b>lucro real</b>	<b>lucro real</b>	<b>lucro real</b>	<b>lucro real</b>	<b>lucro real</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Neste cenário arrojado, a previsão de faturamento inicia com um bom volume de horas vendidas, permitindo assim a contratação de quatro funcionários e também a realização de maiores gastos comerciais. Neste cenário os sócios recebem como pró-labore mensal o valor de R\$ 3.000,00 (três mil reais) e a partir do quarto ano recebem o valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais).

## 6.6 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (DFC)

O objetivo principal da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é apresentar informações importantes sobre os pagamentos e recebimentos em dinheiro da empresa, dentro do mesmo período.

O método direto evidencia as entradas e saídas de dinheiro das principais atividades operacionais e o seu saldo final representa o saldo de caixa gerado ou

consumido pela operação, já o método indireto realiza a conciliação entre o lucro líquido e o saldo de caixa gerado pelas operações.

Para cada um dos três cenários projetados para as receitas, despesas operacionais da empresa, foi também elaborada a previsão de recebimentos e desembolsos, mais conhecida pela Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), considerando os prazos de recebimento e pagamentos das receitas e despesas orçadas.

Esta elaboração contempla os três cenários: conservador, moderado e arrojado, apresentados abaixo, conforme as Tabelas 14, 15 e 16:

TABELA 14 – DFC da Royal & Trust Consulting Ltda. – Cenário Conservador

<b>DFC - DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO CONSERVADOR</b>					
	<b>Ano 1 (R\$)</b>	<b>Ano 2 (R\$)</b>	<b>Ano 3 (R\$)</b>	<b>Ano 4 (R\$)</b>	<b>Ano 5 (R\$)</b>
<b>Saldo Inicial</b>	-	<b>13.147,02</b>	<b>2.271,98</b>	<b>2.741,94</b>	<b>2.215,30</b>
<b>Entradas</b>	<b>306.588,80</b>	<b>433.969,01</b>	<b>510.839,82</b>	<b>579.511,27</b>	<b>725.568,49</b>
(+) Recebimentos	96.588,80	333.969,01	430.839,82	554.511,27	725.568,49
(+) Investimento	160.000,00				
(+) Financiamentos	50.000,00	100.000,00	80.000,00	25.000,00	
<b>Saídas</b>	<b>- 293.441,78</b>	<b>- 444.844,05</b>	<b>- 510.369,86</b>	<b>- 580.037,91</b>	<b>- 721.431,45</b>
(-) Imobilizado	- 30.000,00				
(-) Despesas com pessoal	-	- 133.200,00	- 146.520,00	- 161.172,00	- 177.289,20
(-) Despesas comerciais	- 60.000,00	- 66.000,00	- 72.600,00	- 79.860,00	- 87.846,00
(-) Despesas administrativas	- 48.000,00	- 52.800,00	- 58.080,00	- 63.888,00	- 70.276,80
(-) Amortização e Juros		- 16.000,00	- 46.800,00	- 68.800,00	- 130.880,00
(-) Impostos	- 11.441,78	- 32.844,05	- 42.369,86	- 62.317,91	- 111.139,45
(-) Pro-labore Sócios	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00
<b>Saldo Final</b>	<b>13.147,02</b>	<b>2.271,98</b>	<b>2.741,94</b>	<b>2.215,30</b>	<b>6.352,33</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Neste cenário conservador observa-se a necessidade de financiar os quatro primeiros anos da operação, gerando um compromisso da amortização das dívidas, além dos encargos financeiros. Devido aos resultados apresentados neste fluxo de caixa, através das análises de VPL, TIR e PAYBACK a viabilidade deste projeto não existe.

Já nos cenários seguintes são apresentados resultados de caixa suficientes para que os cálculos de viabilidade aprovem os projetos.

TABELA 15 – DFC da Royal &amp; Trust Consulting Ltda. – Cenário Moderado

<b>DFC - DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO MODERADO</b>					
	<b>Ano 1 (R\$)</b>	<b>Ano 2 (R\$)</b>	<b>Ano 3 (R\$)</b>	<b>Ano 4 (R\$)</b>	<b>Ano 5 (R\$)</b>
<b>Saldo Inicial</b>	-	<b>34.166,80</b>	- <b>4.014,40</b>	<b>24.113,23</b>	<b>77.392,80</b>
<b>Entradas</b>	<b>364.000,00</b>	<b>453.854,95</b>	<b>573.588,24</b>	<b>752.378,57</b>	<b>968.645,91</b>
(+) Recebimentos	154.000,00	453.854,95	573.588,24	752.378,57	968.645,91
(+) Investimento	160.000,00				
(+) Financiamentos	50.000,00				
<b>Saídas</b>	- <b>329.833,20</b>	- <b>492.036,15</b>	- <b>545.460,61</b>	- <b>699.099,00</b>	- <b>790.993,98</b>
(-) Imobilizado	- 30.000,00				
(-) Despesas com pessoal	-	- 133.200,00	- 146.520,00	- 161.172,00	- 177.289,20
(-) Despesas comerciais	- 90.000,00	- 99.000,00	- 108.900,00	- 119.790,00	- 131.769,00
(-) Despesas administrativas	- 48.000,00	- 52.800,00	- 58.080,00	- 63.888,00	- 70.276,80
(-) Amortização e Juros		- 18.500,00	- 17.000,00	- 15.500,00	- 12.500,00
(-) Impostos	- 17.833,20	- 44.536,15	- 70.960,61	- 98.749,00	- 159.158,98
(-) Pro-labore Sócios	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00	- 240.000,00	- 240.000,00
<b>Saldo Final</b>	<b>34.166,80</b>	- <b>4.014,40</b>	<b>24.113,23</b>	<b>77.392,80</b>	<b>255.044,74</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

TABELA 16 – DFC da Royal &amp; Trust Consulting Ltda. – Cenário Arrojado

<b>DFC - DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO ARROJADO</b>					
	<b>Ano 1 (R\$)</b>	<b>Ano 2 (R\$)</b>	<b>Ano 3 (R\$)</b>	<b>Ano 4 (R\$)</b>	<b>Ano 5 (R\$)</b>
<b>Saldo Inicial</b>	-	<b>12.881,67</b>	<b>14.270,43</b>	<b>86.887,58</b>	<b>141.092,64</b>
<b>Entradas</b>	<b>607.640,96</b>	<b>662.160,54</b>	<b>834.018,84</b>	<b>989.636,80</b>	<b>1.110.532,80</b>
(+) Recebimentos	397.640,96	662.160,54	834.018,84	989.636,80	1.110.532,80
(+) Investimento	160.000,00				
(+) Financiamentos	50.000,00				
<b>Saídas</b>	- <b>594.759,29</b>	- <b>660.771,78</b>	- <b>761.401,69</b>	- <b>935.431,74</b>	- <b>1.045.033,65</b>
(-) Imobilizado	- 30.000,00				
(-) Despesas com pessoal	- 180.000,00	- 198.000,00	- 217.800,00	- 239.580,00	- 263.538,00
(-) Despesas comerciais	- 120.000,00	- 144.000,00	- 172.800,00	- 207.360,00	- 248.832,00
(-) Despesas administrativas	- 78.000,00	- 88.800,00	- 101.280,00	- 115.728,00	- 132.484,80
(-) Amortização e Juros		- 16.000,00	- 14.800,00	- 13.600,00	- 11.200,00
(-) Impostos	- 42.759,29	- 69.971,78	- 110.721,69	- 119.163,74	- 148.978,85
(-) Pro-labore Sócios	- 144.000,00	- 144.000,00	- 144.000,00	- 240.000,00	- 240.000,00
<b>Saldo Final</b>	<b>12.881,67</b>	<b>14.270,43</b>	<b>86.887,58</b>	<b>141.092,64</b>	<b>206.591,79</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).



## 6.7 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE PROJETOS

A decisão pela realização de um projeto necessita além da análise dos demonstrativos de DRE e DFC, uma criteriosa avaliação, utilizando os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL);
- Taxa Interna de Retorno (TIR);
- *Payback* Simples e Descontado

### 6.7.1 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) é realizado utilizando uma comparação do investimento realizado com o valor presente dos fluxos de caixa apresentados.

O método do prazo de retorno – *payback* simples determina o tempo necessário o cálculo do valor presente líquido (VPL) deve ser considerada a taxa de atratividade ou de retorno

Se o VPL for positivo, o projeto é atrativo, se o VPL for igual a zero, a aceitação do projeto é indiferente e se o VPL for negativo, o projeto não deve ser feito.

No cálculo do valor presente líquido (VPL) deve ser considerada a taxa de atratividade ou de retorno que a organização esperaria receber de qualquer outro investimento com risco similar. No caso da Royal & Trust Consulting Ltda. foi considerada a taxa mínima de retorno de 20% e será representada pela letra K.

### 6.7.2 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é considerada como a taxa de desconto para igualar o valor presente das entradas do fluxo de caixa ao valor investido.

O critério de aprovação com base na TIR como regra geral, tem-se:

- Se  $TIR > Taxa \text{ de Desconto} \Rightarrow$  projeto viável;
- Se  $TIR < Taxa \text{ de Desconto} \Rightarrow$  projeto inviável.

Os cálculos do Valor Presente Líquido (VPL) e da Taxa Interna de Retorno dos três cenários da Royal & Trust Consulting Ltda. é apresentado na Tabela 17, que segue abaixo:

TABELA 17 – Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno dos três Cenários.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) E TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)									
ANO	CENÁRIO CONSERVADOR			CENÁRIO MODERADO			CENÁRIO ARROJADO		
	Fluxo CX	Fator K	PV	Fluxo CX	Fator K	PV	Fluxo CX	Fator K	PV
0	-160.000,00			-160.000,00			-160.000,00		
1	13.147,02	1,20	10.955,85	34.166,80	1,20	28.472,33	12.881,67	1,20	10.734,73
2	2.271,98	1,44	1.577,76	- 4.014,40	1,44	- 2.787,78	14.270,43	1,44	9.910,02
3	2.741,94	1,73	1.586,77	24.113,23	1,73	13.954,42	86.887,58	1,73	50.282,17
4	2.215,30	2,07	1.068,33	77.392,80	2,07	37.322,92	141.092,64	2,07	68.042,36
5	6.352,33	2,49	2.552,86	255.044,74	2,49	102.496,76	206.591,79	2,49	83.024,61
K		20%			20%			20%	
PV		17.741,58			179.458,65			221.993,88	
VPL		-142.258,42			19.458,65			61.993,88	
TIR		-42%			23%			31%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Comparando o VPL e a TIR dos cenários acima, o cenário conservador é o menos favorável, sendo classificado como inviável para a sua realização. Os demais cenários apresentam VPL positivo e TIR atrativa, permitindo assim a viabilidade e realização.

### 6.7.3 PAYBACK SIMPLES E PAYBAK DESCONTADO

O método do prazo de retorno – payback determina o tempo necessário para que os resultados de caixa no período se igualem ao investimento inicial, podendo ser aplicado de duas formas: Payback Simples e Payback Descontado.

A diferença entre os métodos é que o Payback Descontado leva em consideração uma taxa atrativa no mercado para trazer a valor presente os fluxos gerados, após este passo é calculado o prazo de retorno.

Segue abaixo demonstrado as tabelas 18 e 19, apresentando respectivamente os cálculos de Payback Simples e Payback Descontado nos três cenários.

TABELA 18 – Payback Simples dos três Cenários.

PAYBACK SIMPLES						
ANO	CENÁRIO CONSERVADOR		CENÁRIO MODERADO		CENÁRIO ARROJADO	
	Fluxo CX	Acm	Fluxo CX	Acm	Fluxo CX	Acm
0	- 160.000,00	- 160.000,00	- 160.000,00	- 160.000,00	- 160.000,00	- 160.000,00
1	13.147,02	- 146.852,98	34.166,80	- 125.833,20	12.881,67	- 147.118,33
2	2.271,98	- 144.581,00	4.014,40	- 129.847,60	14.270,43	- 132.847,90
3	2.741,94	- 141.839,06	24.113,23	- 105.734,37	86.887,58	- 45.960,31
4	2.215,30	- 139.623,76	77.392,80	- 28.341,56	141.092,64	95.132,33
5	6.352,33	- 133.271,43	255.044,74	226.703,18	206.591,79	301.724,12
Retorno	acima de 5 anos		5 anos e 1 mês		4 anos e 5 meses	

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

TABELA 19 – Payback Descontado dos três Cenários.

PAYBACK DESCONTADO										
ANO	Fator K	CENÁRIO CONSERVADOR			CENÁRIO MODERADO			CENÁRIO ARROJADO		
		Fluxo CX	PV	ACM	Fluxo CX	PV	ACM	Fluxo CX	PV	ACM
0		-160.000,00		-160.000,00	-160.000,00		-160.000,00	-160.000,00		-160.000,00
1	1,20	13.147,02	10.955,85	-149.044,15	34.166,80	28.472,33	-131.527,67	12.881,67	10.734,73	-149.265,27
2	1,44	2.271,98	1.577,76	-147.466,39	4.014,40	-2.787,78	-134.315,44	14.270,43	9.910,02	-139.355,25
3	1,73	2.741,94	1.586,77	-145.879,62	24.113,23	13.954,42	-120.361,03	86.887,58	50.282,17	- 89.073,09
4	2,07	2.215,30	1.068,33	-144.811,28	77.392,80	37.322,92	- 83.038,11	141.092,64	68.042,36	- 21.030,72
5	2,49	6.352,33	2.552,86	-142.258,42	255.044,74	102.496,76	19.458,65	206.591,79	83.024,61	61.993,88
Retorno		Acima de 5 anos			5 anos e 10 meses			5 anos e 3 meses		

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Comparando os resultados de payback, pelos métodos simples e descontado, o melhor cenário deste projeto é o cenário arrojado, que garante um menor tempo para o retorno do investimento.

## 7 CONCLUSÃO

Conforme pode ser visto nos gráficos onde mostram que as organizações sofreram algum tipo de fraude nos últimos dois anos que em 68% das organizações foram vítimas de pessoas com más intenções ou processos sem os devidos controles necessários para que tais fraudes fossem evitadas. Outro fator que foi explicado foi que a tendência é de que as fraudes só aumentem nos próximos anos. Fraudes essas que já são comuns nas organizações que por muitas vezes confiam demais no processo ou nas pessoas que manuseiam o mesmo.

Com base no plano financeiro apresentado, constatamos a viabilidade do projeto, evidenciando uma retirada mensal satisfatória para os sócios e uma geração de caixa que permite a continuidade da empresa.

Quanto ao plano inicial de marketing foi cuidadosamente desenvolvido, de acordo com as práticas de mercado, voltadas para o ramo. Para o início das operações procuramos ao máximo suportar um preço competitivo com o mercado e essa também é uma das melhores estratégias para que conquistemos fatia representativa do mercado. Um plano de marketing moderado, de acordo com as condições iniciais da empresa, baseado em ter como objetivo a conquista de um amplo mercado a ser suportado com nossos serviços, nos leva a crer que a empresa diante de cenários pesquisados e analisados tem tudo para dar certo. O foco no cliente e suas necessidades, o conhecimento do mercado a ser explorado e acima de tudo, uma equipe pronta a atender essa demanda, passam a ser primordiais para a vida da empresa.

A utilização das ferramentas e técnicas adequadas e modernas na prevenção de fraudes é algo a estar sempre em atualização. Os sócios tem plena certeza do desafio a se iniciar e como se protegerem para que a empresa seja um caso de sucesso. Oferecer com qualidade uma gama de serviços de consultoria de modo a salvaguardar os ativos das empresas e prevenir possíveis perdas também é primordial para a divulgação da empresa no mercado e uma das melhores maneiras de se consolidar no mesmo.

Demonstramos através deste trabalho algumas ferramentas uteis para minimizar os problemas das organizações com consultorias e trabalhos específicos para melhorar os controles e sistemas antifraudes.

## REFERÊNCIAS

HOJI, Masakazu. Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2012.

ATHAR, Raimundo Aben. Introdução à contabilidade. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ABREU FILHO, José Carlos Franco. Finanças corporativas. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. Viabilidade econômico-financeira de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

FIPECAFI, Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

DONADONE, J. C. "Os hunos já chegaram": Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia)-Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DONADONE, J. C. O Mercado Internacional de Consultorias nas Últimas Décadas: Crescimento, Diversificação e Formas de Disputa. REGE. Revista de Gestão USP, v. 3, p. 51, 2003.

DONADONE, J. C. Lógica financeira e dinâmica organizacional nos anos 1990: novos donos, novos consultores, outros gerentes. In: MANDADORE, A. P. et al. (Orgs.). Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção. São Carlos: EdUFSCar, 2009. p. 133-155

DONADONE, J. C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. Tempo Social, v. 22, p. 35-55, 2010a

RALIO, V. R. Z. Consultoria & Cooperativismo: cooperativa de consultores e espaço de consultoria brasileiro. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

MAGALHÃES, LUNKES, MULLER: Metodologias Alternativas ao Planejamento e à Operacionalização dos Métodos e das Técnicas. 2001, Atlas.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. Auditoria das demonstrações contábeis / José Hernandez Perez Junior. 2.ed.- Rio de Janeiro : Editora FGV,2011.

CARVALHO, José Carlos Oliveira. Por dentro das Fraudes. São Paulo,2007,Multi Editora.

Site Portal da Contabilidade , [www.portaldacontabilidade.com.br](http://www.portaldacontabilidade.com.br)

Site IIA –Instituto Auditores Internos do Brasil, [www.iiabrasil.org.br](http://www.iiabrasil.org.br)

## **APÊNDICE A – Auditoria e sua importância para as empresas brasileiras**

### **1. Auditoria no Brasil**

Podemos afirmar que com o surgimento da expansão dos mercados e caminhando junto a globalização, as empresas foram quase que forçadas a aperfeiçoar os controles e procedimentos internos no intuito de baixar os custos e tornar-se mais competitivo no cenário empresarial. Caso contrário iria sair do mercado ou por altos preços ou por pouca qualidade. Mas para isso também é preciso investir em tecnologia para além de aumentar os controles, baixar os custos de mão de obra e matéria prima.

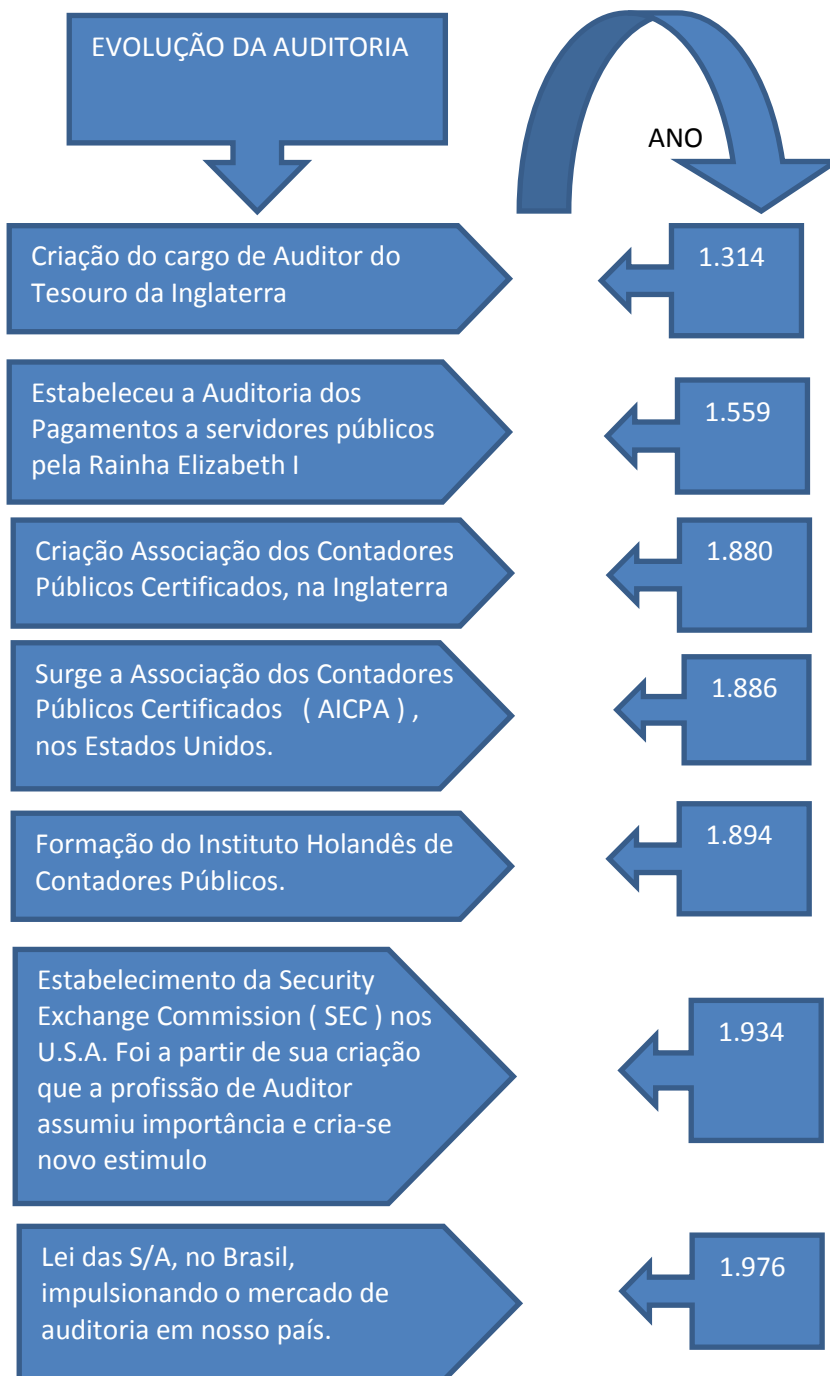
Mas a necessidade de capitais para investimentos se fez necessário e a saída foi a busca de recursos de terceiros. E para que os terceiros (instituições financeiras) autorizassem e liberassem os recursos, exigiam que as demonstrações financeiras da empresa fossem avaliadas por profissionais que não tivessem ligação com a mesma, ou seja, houve a necessidade de um profissional independente. Eis que surge a profissão do Auditor, profissional responsável por analisar a saúde financeira (balancetes / contas) e emitir uma opinião.

Pode-se dizer que o principal fator da evolução da auditoria foram o crescimento das empresas, expansão das atividades produtoras e desenvolvimento econômico dos países, vindo a gerar muita complexidade na administração dos negócios e de práticas financeiras.

No nosso país, o mercado de auditoria e seu surgimento está relacionado com influências específicas, entre elas:

- A instalação de filiais e subsidiárias de empresas estrangeiras;
- Necessidades de financiamentos de empresas brasileiras através de entidades internacionais;
- Crescimento dos negócios (necessidade de capital de giro e investimentos fixos), descentralização e diversificação de atividades econômicas;
- Evolução do mercado de capitais;
- Criação das normas de auditoria para instituições financeiras, determinadas pelo Banco Central do Brasil;
- Criação da CVM – Comissão de Valores Mobiliários;

- Promulgação da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404) em 1976



## 1.1 AUDITORIA INTERNA e AUDITORIA EXTERNA

Junto com o trabalho da auditoria Externa nas empresas também veio a Auditoria Interna. O trabalho executado pela Auditoria Interna é idêntico aquele executado pela Auditoria externa. Ambas realizam seus trabalhos utilizando-se das mesmas técnicas de auditoria; ambas têm sua atenção voltada para o controle interno como ponto de partida de seu exame e formulam sugestões de melhorias para as deficiências encontradas, ambas modificam a extensão de seu trabalho de acordo com as suas observações e a eficiência dos sistemas contábeis e de controles internos existentes. Entretanto, os trabalhos executados pelos Auditores Internos e Externos têm suas diferenças básicas caracterizadas por:

<b>Auditoria Interna</b>	<b>Auditoria Externa</b>
A auditoria é realizada por um funcionário da empresa	A auditoria é realizada através de contratação de um profissional independente
O objetivo principal é atender as necessidades da administração	O objetivo principal é atender as necessidades de terceiros no que diz respeito à fidedignidade das informações financeiras
A revisão das operações e do controle interno é principalmente realizado para desenvolver aperfeiçoamento e para induzir ao cumprimento de políticas e normas, sem estar restrito aos assuntos financeiros	A revisão das operações e do controle interno é principalmente realizada para determinar a extensão do exame e a fidedignidade das demonstrações financeiras
O trabalho é subdividido em relação às áreas operacionais e às linhas de responsabilidade administrativa	O trabalho é subdividido em relação às contas do balanço patrimonial e da demonstração do resultado
O auditor diretamente se preocupa com a detecção e prevenção de fraude	O auditor incidentalmente se preocupa com a detecção e prevenção fraudes, a não ser que haja possibilidade de substancialmente afetar as demonstrações financeiras
O auditor deve ser independente em relação às pessoas cujo trabalho ele examina, porém subordinado às necessidades e desejos da alta administração	O auditor deve ser independente em relação à administração, de fato e de atitude mental
A revisão das atividades da empresa é contínua	O exame das informações comprobatórias das demonstrações financeiras é periódica, geralmente semestral ou anual.

Fonte: Portal da Auditoria



## 1.2 O crescimento do mercado de auditoria no Brasil

É visível crescimento do mercado de auditoria no Brasil, onde as chamadas "Big Four" - Terco, KPMG e PWC Deloitte, Ernst & Young – decidiram no ano de 2011, aumentar as vagas para seus programas de trainees, este que é conhecido como a porta de entrada nessas organizações. Outra estratégia de atração e retenção de talentos, que foi adota pela KPMG, é o processo seletivo para atrair profissionais mais experientes, que tenham no mínimo 3 anos de atuação no mercado. De acordo com Adriana Zanni, diretora de RH da KPMG, a demanda por auditores cresceu 30% em 2011, o que ratifica o crescimento dessa área profissional no Brasil.

Podemos citar diversos fatores que justificam o crescimento da demanda por auditores. Estima-se que entre 2011 e 2012 teve-se um aumento significativo no número de IPOs (Initial public offering), onde empresas fazem a abertura de capital alavancando o seu crescimento. Além do aumento das companhias abertas é importante considerar que os serviços de auditoria aumentem pois estimasse que houvesse mais de dez mil empresas médias necessitando de serviços de auditoria. Na avaliação mais conservadora, esse número pode crescer para 15 mil até 2016, ou seja, uma expansão de 50%. Pode-se atribuir esse crescimento do mercado de auditoria ao aumento do número de companhias abertas e das empresas que são controladas ou fornecedores de conglomerados internacionais e que precisam passar pela avaliação dos profissionais externos.

Recentemente ocorreu a aquisição das operações da BDO no Brasil pela KPMG, por um valor estimado em R\$ 150 milhões. A britânica BDO, que já foi sócia da Trevisan, continuará no País com outra parceira, a RCS. No ano passado a Ernst & Young adquiriu as operações brasileiras da Terco Grand Thornton e tornou-se a segunda maior empresa do mercado, atrás apenas da PricewaterhouseCoopers (PwC). O principal objetivo dessas transações é atingir o chamado middle Market, ou seja, a fatia de mercado de companhias de médio porte. Em entrevista o presidente da KPMG, Pedro Melo, diz que com a aquisição, espera-se que aumente a participação no segmento das empresas de médio porte. De maneira geral todas as grandes empresas estão de olho neste mercado tão promissor como podemos ver pronunciamento abaixo:

“Esse é o segmento que mais deve crescer nos próximos anos. Manteremos o foco em empresas médias e fechadas” diz o presidente Raul Corrêa da Silva.

Estima-se que possa haver aumento na demanda por serviços das empresas que já são auditadas atualmente, uma vez que a adequação às normas internacionais de contabilidade (IFRS) é questão de tempo. Trabalho esse, que foi realizado em companhias abertas ao longo de 2010 e demandou milhares de horas de trabalho, em um mercado onde os Auditores mais experientes e com conhecimento do assunto não iniciam os trabalhos por menos de R\$ 200 a hora. Conforme um estudo realizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em parceria com a Ernest & Young, para realizar a compilação das mudanças necessárias foi utilizado mais de cinco mil horas de trabalho para realização das adequações.

Com tantas normas a se adequar e para gerar mais confiança nos resultados das empresas, cria-se uma grande oportunidade para contratação de novos auditores e, uma parcela responsável pelo aumento na procura desses profissionais pode ser atribuída às empresas não especializadas em auditoria, que também passaram a disputa-los. Após o fim da crise econômica, iniciada em 2007, as empresas começaram a buscar aperfeiçoamento e eficiência em processos de governança corporativa e controles internos. A necessidade das empresas, principalmente nos setores de construção civil, Atacado e varejo, engenharia e infraestrutura valoriza o profissional que é experiente, tem conhecimento e que tenha trabalhado nas grandes empresas de auditorias. Com o domínio de inglês e com bons conhecimentos técnicos, esses profissionais passam por treinamentos intensivos e são altamente especializados em assuntos específicos que devem ser tratados dentro das organizações que os contratam.

Pode-se afirmar sobre a expansão do mercado de auditoria, que assim como houve o crescimento das ofertas públicas iniciais (IPOs) de ações, há uma demanda de empresas fechadas que querem aumentar sua governança e melhorar os controles, das empresas estrangeiras que abrem filiais no país e precisam dos serviços de auditoria, e das empresas já abertas que precisam se adaptar, por exemplo, ao modelo de contabilidade internacional, conhecido como IFRS.

### 1.3 Auditoria de Riscos

Um fator importante para que as organizações deem continuidade em seus negócios não estão apenas em controles internos e recomendações por parte das empresas de auditorias, mas também nas responsabilidades para com seus investidores. Na atualidade de hoje, para que uma organização sobreviva em meio à competitividade imposta pela globalização de mercado, exige-se que a auditoria não se limite a controles, mas que faça algo a mais que isso, ajudando em um gerenciamento de riscos eficiente, onde possa atender todos os portfólios de negócios da empresa.

Mas o fator de grandes empresas terem auditorias de renome no mercado avaliando seus potenciais e dando pareceres positivos sobre os números da empresa, em alguns casos não são motivos para que os investidores deixem de se preocupar e invistam sem medo. Temos casos em que mesmo as big for enganaram o sistema de controle e causaram sérios danos para a sociedade como um todo. Temos como exemplo a história da empresa Norte Americana Enron conforme descrevemos a seguir que exemplifica o quanto é importante a confiança e transparência dos resultados contábeis.

O caso Enron foi um dos maiores escândalos do mundo que mostrou como manipulações dos números contábeis desencadeiam situações irreais sobre o real resultado financeiro e econômico de qualquer empresa. No caso da Enron que era a sétima maior empresa dos Estados Unidos e estava entre as maiores empresas de energia do mundo, apresentava lucros absurdos aos investidores, consumidores e funcionários e passava uma imagem totalmente sustentável e sólida, utilizava de procedimentos contábeis indevidos.

Utilizou-se do método de marcação a mercado e depois o valor futuro hipotético, métodos esses que são subjetivos e tendem a sofrer alterações, uma vez que registravam possíveis lucros futuros para divulgar valores que não entrariam na empresa e por consequência vinham a esconder perdas absurdas que ficavam ocultas. Além disto, a Enron vinha a utilizar empresas coligadas e controladas para aumentar o seu resultado e assim atrair mais investidores para o negócio, garantindo a sua permanência no mercado e dando continuidade no negócio.

A empresa de Auditoria Arthur Andersen, a responsável pela auditoria da Enron, desempenhou um papel fundamental para sustentar a ilusão de resultados extraordinários da Enron, o que a tornava uma das maiores dos EUA.

No ramo da auditoria, a confiança é fator essencial no desempenho nas atividades e resultado das ações antiéticas, a Arthur Andersen não teve outro fim a não ser a falência assim como a Empresa auditada ENRON.

Neste caso é visível que diversos princípios da contabilidade foram infringidos. Desde a auto administração assim como a contabilidade e auditoria, já tinham em posse informações necessárias para perceberem que a continuidade da empresa estava sendo comprometida, mas não se posicionaram conforme os princípios da continuidade que dispõe sobre a influência do valor econômico dos ativos, e também quanto aos vencimentos dos passivos.

Vimos também total descumprimento do registro do patrimônio e mutações, bem como o reconhecimento de receitas e despesas em períodos diferentes dos que realmente aconteceram. Atos esses que vão ao contrário dos princípios da competência e oportunidade. Notamos que infringiram o princípio da prudência onde diz que os ativos não podem ser superestimados e os passivos subestimados.

Resumindo o acontecimento, este foi um escândalo corporativo que acarretou em prejuízos imensos a toda a sociedade e uma crise econômica gigantesca que fez com que a confiabilidade no mercado de capitais caísse muito. Também ficaram sem emprego mais de 20 mil pessoas além de muitos deles perderem todas as economias que haviam depositado em um fundo de pensão da empresa.

Após todo esse acontecimento e visando um aperfeiçoamento dos sistemas financeiros e contábeis nas empresas, criou-se a lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos, que teve como principal objetivo recuperar a confiança junto ao mercado financeiro e a dos investidores, inserindo novas formas para prevenir as fraudes. Outro fator importante é que as normas internacionais de contabilidade estão exigindo muito das organizações no intuito de evitar possíveis fraudes e ações antiéticas que venham a abalar a economia do país e do mundo.

Com este cenário que apresentamos sobre as expectativas de mercado e com os fatores que aconteceram e que o mercado está sujeito, pode-se afirmar que

o mercado da auditoria nunca esteve tão aquecido e que a tendência é que aumente ainda mais , devido a exigências as leis e a confiabilidade que o mercado exige quanto a realidade dos resultados da companhia em geral. E para que isso aconteça, os empresários estão investindo cada vez mais na Auditoria na prevenção de fraudes corporativas, uma vez que mesmo em companhias em que a contabilidade estão nas mãos de Contadores, Controllers e Diretores com muitos anos na mesma posição antes era sinal de credibilidade e confiança no trabalho dos mesmos e, na atualidade isto também pode representar fortes indícios para auditoria especializada em fraudes.

Entendemos que o mercado de auditoria Externa e Interna é promissor e isso só faz com que a credibilidade das empresas perante o mercado só aumente e junto a isso a procura por profissionais especializados fará com que a profissão seja cada vez mais valorizada e reconhecida em um mercado que não apostava nesta ferramenta pouco tempo atrás.

## **ANEXO A – Exemplo de Convenção Coletiva de Trabalho**

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2012/2013**

**NÚMERO DE REGISTRO NO MTE: PR002330/2012**

**DATA DE REGISTRO NO MTE: 20/06/2012**

**NÚMERO DA SOLICITAÇÃO: MR031694/2012**

**NÚMERO DO PROCESSO: 46212.007243/2012-26**

**DATA DO PROTOCOLO: 20/06/2012**

Confira a autenticidade no endereço <http://www3.mte.gov.br/internet/mediador>.

**SINDICATO DOS CONTABILISTAS DE CURITIBA**, CNPJ n. 76.686.963/0001-52, neste ato representado (a) por seu Presidente, Sr. (a). NARCISO DORO JUNIOR;  
E

**SINDICATO EMP SERV CONT ASSES PERICIAS INF PESQ EST PR**, CNPJ n. 81.047.508/0001-47, neste ato representado (a) por seu Presidente, Sr. (a). MAURO CESAR KALINKE; celebram a presente **CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO**, estipulando as condições de trabalho previstas nas cláusulas seguintes:

### **CLÁUSULA PRIMEIRA - VIGÊNCIA E DATA-BASE**

As partes fixam a vigência da presente Convenção Coletiva de Trabalho no período de 1º de junho de 2012 a 31 de maio de 2013 e a data-base da categoria em 1º de junho.

### **CLÁUSULA SEGUNDA - ABRANGÊNCIA**

A presente Convenção Coletiva de Trabalho abrangerá a(s) categoria(s) dos empregados representados pelo Sindicato dos Contabilistas de Curitiba que trabalhem em “empresas de serviços contábeis” e em “empresas de assessoramento, perícias, informações e pesquisas”, compreendendo todas as atividades pertencentes a essas duas categorias econômicas inclusive as que lhe são conexas e similares, com abrangência territorial em Adrianópolis/PR, Agudos do Sul/PR, Almirante Tamandaré/PR, Araucária/PR, Balsa Nova/PR, Bocaiúva do Sul/PR, Campina Grande do Sul/PR, Campo do Tenente/PR, Campo Largo/PR, Campo Magro/PR, Cerro Azul/PR, Colombo/PR, Contenda/PR, Curitiba/PR, Fazenda Rio Grande/PR, Itaperuçu/PR, Lapa/PR, Mandirituba/PR, Piên/PR, Pinhais/PR, Piraquara/PR, Porto Amazonas/PR, Quatro Barras/PR, Quitandinha/PR,

Rio Branco do Sul/PR, São José dos Pinhais/PR, Tijucas do Sul/PR e Tunas do Paraná/PR.

## **SALÁRIOS, REAJUSTES E PAGAMENTO PISO SALARIAL**

### **CLÁUSULA TERCEIRA - PISO SALARIAL**

Para os empregados contadores/contabilistas legalmente habilitados (com registro no CRC-PR) ficam assegurados os seguintes salários de ingresso, a partir de 1.06.2012, para o divisor de 220 horas, correspondendo a jornada de 44 horas semanais:

a) CONTABILISTA GERENTE GERAL: R\$ 4.598,64 (equivalente a nível I) com a função de responsabilidade técnica da empresa, supervisão geral da contabilidade, definição do plano geral de registro de eventos contábeis, padronização das informações e controles de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, editadas pelo CFC, legislações aplicáveis e princípios fundamentais da contabilidade.

b) CONTABILISTA MASTER: R\$ 3.068,28 (equivalente a nível II) com a função de controladoria dos serviços da área da contabilidade, assistência do contabilista gerente geral, analista dos eventos e demonstrações contábeis.

c) CONTABILISTA SÊNIOR: R\$ 2.109,24 (equivalente a nível III) com a função de chefia de setor de escrituração dos registros da contabilidade, chefia da escrituração dos registros do setor do pessoal, chefia da tesouraria, elaboração das demonstrações contábeis.

d) CONTABILISTA JÚNIOR: R\$ 1.725,84 (equivalente a nível IV) com a função de classificação, codificação e escrituração dos registros fiscais, escriturações dos registros do setor de pessoal, levantamento de balancetes, conciliação dos registros escriturados.

e) CONTABILISTA TRAINEE: R\$ 962,28 durante o período de experiência de até 90 (noventa) dias e R\$ 1.344,60 após esse prazo (equivalente a nível V), com a função de auxiliar júnior.

## **REAJUSTES/CORREÇÕES SALARIAIS**

### **CLÁUSULA QUARTA - REAJUSTES/CORREÇÕES SALARIAIS**

Os salários dos empregados abrangidos por esta Convenção Coletiva de Trabalho serão reajustados, a partir de 01 de junho de 2012, com um percentual de 8% (oito por cento), a ser aplicado sobre os salários de junho de 2011 (salários estes já corrigidos com o percentual integral firmado na Convenção Coletiva de Trabalho 2011/2012), respeitando-se as condições especiais firmadas em acordo coletivo de trabalho.

Parágrafo primeiro: Os salários reajustados, na forma acima estabelecida, recompõem integralmente o poder de compra dos salários de junho de 2011, de modo a dar plena, rasa e geral quitação a qualquer reajuste ou aumento a título de reposição, zerando, dessa forma, todas as perdas salariais havidas no período de 01.06.2011 a 31.05.2012.

Parágrafo segundo: Para os empregados admitidos após o mês de junho de 2011, o reajuste salarial será proporcional ao tempo de serviço, conforme a tabela seguinte:

Mês de admissão Coeficiente de correção

Junho/2011 1.0800

Julho/2011 1.0731

Agosto/2011 1.0661

Setembro/2011 1.0592

Outubro/2011 1.0525

Novembro/2011 1.0458

Dezembro/2011 1.0392

Janeiro/2012 1.0325

Fevereiro/2012 1.0259

Março/2012 1.0194



Abril/2012 1.0129

Maior/2012 1.0064

Parágrafo terceiro: Fica autorizada a compensação das antecipações espontâneas concedidas entre 01.06.2011 a 31.05.2012.

Parágrafo quarto: Não serão compensados os aumentos salariais decorrentes de implemento de idade, término de aprendizagem, promoção por antiguidade ou merecimento, transferência de cargo ou função, estabelecimento ou localidade, equiparação salarial judicial.

Parágrafo quinto: As empresas poderão, mediante acordo com os sindicatos signatários, ajustar formas de distribuição proporcionais aos índices fixados nesta CCT.

Parágrafo sexto: As empresas, inclusive as estatais dependentes e as controladas pelo Estado do Paraná, representadas pelo SESCAP-PR, que comprovadamente estiverem em dificuldade financeira para cumprir o que determina a caput desta cláusula poderão pleitear, junto às entidades sindicais signatárias, a discussão e a flexibilização da forma de aplicação do reajuste, bem como o parcelamento do índice de correção salarial ajustado, via resolução intersindical, em até 30 (trinta) dias após registro deste instrumento no Ministério do Trabalho e Emprego.

Parágrafo sétimo: Todos os acordos de parcelamento do índice de reposição salarial instituído neste instrumento coletivo deverão ter a participação do SESCAP-PR.

## **DESCONTOS SALARIAIS**

### **CLÁUSULA QUINTA - DESCONTOS SALARIAIS**

Por força do dispositivo normativo ora ajustado e em conformidade com o disposto no inciso XXVI do artigo 7º da Constituição Federal de 1988, as empresas ficam autorizadas a efetuar os descontos, em folha de pagamento de salários, dos valores relativos a seguro de vida em grupo, associação de empregados, alimentação, planos médico-odontológicos com participação dos empregados nos custos,

tratamentos odontológicos, convênios com farmácias, supermercados e congêneres, telefonemas particulares e outros, desde que seja assegurada a livre adesão do empregado a estes benefícios e que os descontos sejam por eles autorizados expressamente.

Parágrafo primeiro: Nos termos do artigo 545 da CLT, os empregadores ficam obrigados a descontar na folha de pagamento dos seus empregados, desde que por eles devidamente autorizado, as contribuições devidas ao sindicato, quando por este notificado, com exceção da contribuição sindical prevista no art. 578 da CLT, cujo desconto independe dessas formalidades.

Parágrafo segundo: Proíbe-se o desconto no salário do empregado dos valores de cheques de clientes ou de terceiros não compensados ou sem fundos, recebidos em pagamento, exceto quando houver descumprimento de resoluções da empresa.

#### **OUTRAS NORMAS REFERENTES A SALÁRIOS, REAJUSTES, PAGAMENTOS ESCRITÓRIOS PARA CÁLCULO CLÁUSULA SEXTA - IRREDUTIBILIDADE SALARIAL**

Ficam ressalvados os princípios constitucionais que prescrevem a irredutibilidade de salários e o direito líquido, bem como as hipóteses de transferência transitória do empregado nos termos do art. 469 da CLT, inciso 3º.

#### **GRATIFICAÇÕES, ADICIONAIS, AUXÍLIOS E OUTROS ADICIONAL DE HORA-EXTRA**

##### **CLÁUSULA SÉTIMA - ADICIONAL DE HORA EXTRA**

Os adicionais de horas extras serão pagos nos termos da legislação em vigor.

#### **ADICIONAL DE TEMPO DE SERVIÇO**

##### **CLÁUSULA OITAVA - ADICIONAL DE TEMPO DE SERVIÇO**

Fica assegurado a todo empregado o percentual de 2% (dois por cento), a cada cinco anos de trabalho na mesma empresa, a contar da data da sua admissão.

Parágrafo primeiro: O adicional previsto nesta cláusula incidirá, mensalmente, sobre o salário nominal, a partir do mês que completar cada período de cinco anos de trabalho.

Parágrafo segundo: As empresas que já mantêm alguma forma de remuneração a premiar seus funcionários mais antigos e que seja mais benéfica que o benefício estabelecido no caput desta cláusula ficam isentas do cumprimento da obrigação aqui convencionada.

### **ADICIONAL NOTURNO**

#### **CLÁUSULA NONA - ADICIONAL NOTURNO**

Os adicionais de horas noturnas serão pagos nos termos da legislação em vigor.

### **ADICIONAL DE INSALUBRIDADE**

#### **CLÁUSULA DÉCIMA - ADICIONAL DE INSALUBRIDADE/PERICULOSIDADE**

As empresas se comprometem a adotar todas as medidas propostas através de comissões formadas por membros das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes – CIPA – e técnicos qualificados, indicados pelas empresas, visando eliminar as eventuais situações de labor em condições de risco e insalubridade.

Parágrafo primeiro: Enquanto perdurarem as condições de risco e insalubridade será garantido o recebimento dos adicionais legais em grau máximo.

Parágrafo segundo: Esta cláusula não se aplica às empresas que tenham laudo expedido por técnico qualificado junto ao MTE, o qual poderá ser revisto a qualquer tempo. Neste caso, as empresas deverão observar os adicionais previstos no laudo, bem como fornecer os Equipamentos de Proteção Individual – EPI – necessários à diminuição da insalubridade/risco.

### **COMISSÕES**

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - COMISSIONADO**

Ao empregado remunerado por comissões fica assegurada a garantia de uma remuneração mínima mensal equivalente ao piso salarial correspondente ao cargo ocupado, de acordo com a previsão contida na cláusula 3ª desta Convenção, nela incluído o descanso semanal remunerado, que somente prevalecerá no caso das comissões aferidas em cada mês não atingirem o valor da garantia.

Parágrafo único: As empresas fornecerão aos empregados comissionados o relatório das vendas ou produção realizada no mês, indicando sobre que valor as comissões e o repouso semanal remunerado foram calculados. O relatório poderá ser entregue até 10 (dez) dias após o pagamento do salário.

## **AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO**

### **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - AUXÍLIO REFEIÇÃO/ALIMENTAÇÃO**

I – As empresas sediadas ou que prestem serviços em Curitiba fornecerão aos seus empregados efetivos, tíquete-refeição ou vale-alimentação no valor mínimo de R\$ 10,50 (dez reais e cinquenta centavos) em quantidade equivalente ao número de dias úteis trabalhados do mês, podendo efetuar desconto salarial em conformidade com a legislação pertinente.

II – As empresas sediadas ou que prestem serviços nos Municípios cujo número de habitantes, segundo o Censo-2010, seja superior a 200.000 (Colombo e São José dos Pinhais), fornecerão aos seus empregados efetivos, tíquete-refeição ou vale-alimentação no valor mínimo de R\$ 5,50 (cinco reais e cinquenta centavos) em quantidade equivalente ao número de dias úteis trabalhados do mês, podendo efetuar o respectivo desconto salarial.

III – As empresas sediadas ou que prestem serviços nos Municípios cujo número, segundo o Censo-2010, seja superior a 100.000 habitantes, porém inferior a 200.000 habitantes (Almirante Tamandaré, Araucária, Campo Largo e Pinhais) fornecerão aos seus empregados efetivos, tíquete-refeição ou vale-alimentação no valor mínimo de R\$ 5,00 (cinco reais) em quantidade equivalente ao número de dias úteis trabalhados do mês, podendo efetuar o respectivo desconto salarial.

IV – As empresas sediadas ou que prestem serviços nos Municípios cujo número, segundo o Censo-2010, seja superior a 50.000 habitantes, porém inferior a 100.000 habitantes (Fazenda Rio Grande e Piraquara), fornecerão aos seus empregados efetivos, tíquete-refeição ou vale alimentação no valor mínimo de R\$ 3,00 (três reais) em quantidade equivalente ao número de dias úteis trabalhados do mês, podendo efetuar o respectivo desconto salarial.

Parágrafo primeiro: O desconto previsto no item II desta cláusula limita-se até 10,48% do valor do benefício.

Parágrafo segundo: O desconto previsto no item III desta cláusula limita-se até 9,52% do valor do benefício.

Parágrafo terceiro: O desconto previsto no item IV desta cláusula limitar-se até 5,71% do valor do benefício.

Parágrafo quarto: As empresas sediadas ou que prestem serviços em quaisquer dos Municípios citados nesta cláusula, que já fornecem o benefício em condições superiores às estabelecidas nesta cláusula, deverão dar continuidade à concessão dentro dos mesmos critérios até então praticados.

Parágrafo quinto: As empresas que, comprovadamente, fornecem benefício equivalente para garantir a alimentação dos seus empregados (tíquete-alimentação, cesta básica, refeitório e outros) ficam eximidas do cumprimento desta cláusula.

Parágrafo sexto: As empresas sujeitas ao cumprimento desta cláusula poderão se inscrever no PAT, através do site do MTE, [www.mte.gov.br/pat](http://www.mte.gov.br/pat), para receber os incentivos fiscais pertinentes.

Parágrafo sétimo: O benefício ora instituído não será considerado como salário, em nenhuma hipótese, seja a que título for para nenhum efeito legal.

**CONTRATO DE TRABALHO – ADMISSÃO, DEMISSÃO,  
MODALIDADES E NORMAS PARA ADMISSÃO/CONTRATAÇÃO  
CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - CONTRATO DE EXPERIÊNCIA**

O contrato de experiência só terá validade se expressamente celebrado, com data de início grafada e com a assinatura do empregado sobre a referida data, devendo ser anotado na CTPS do empregado.

Parágrafo único: O contrato de experiência será de, no máximo, 90 (noventa) dias, de acordo com a legislação vigente, e não será permitido na readmissão de empregados na função exercida anteriormente.

**DESLIGAMENTO/DEMISSÃO**

**CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - RESCISÃO CONTRATUAL POR JUSTA CAUSA**

No caso de rescisão do contrato de trabalho por justa causa, o empregador indicará por escrito a falta cometida pelo empregado.

**RELAÇÕES DE TRABALHO – CONDIÇÕES DE TRABALHO, NORMAS DE  
PESSOAL E ESTABILIDADES QUALIFICAÇÃO/FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - REEMBOLSO DE DESPESAS DE  
APRIMORAMENTO PROFISSIONAL**

As despesas realizadas pelos empregados em cursos de especialização ou reciclagem profissional em línguas estrangeiras, necessárias ao desempenho de suas funções, serão reembolsadas pela empresa em 50% (cinquenta por cento), desde que aprovadas previamente, por escrito, pela empresa.

**ESTABILIDADE MÃE**

**CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - ESTABILIDADE PROVISÓRIA DA GESTANTE**

À empregada gestante é assegurada estabilidade provisória desde a confirmação da gravidez até 5 (cinco) meses após o parto. (ADCT, art. 10, “b”)

Parágrafo único: A estabilidade supramencionada não se aplica à empregada com contrato de trabalho por prazo determinado (inclusive o contrato de trabalho por período de experiência e o regido pela Lei nº 6.019/74), e nos casos de demissão por justa causa.

## **ESTABILIDADE APOSENTADORIA**

### **CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA - ESTABILIDADE PRÉ - APOSENTADORIA**

Ao empregado que comprovadamente estiver há 12 (doze) meses da AQUISIÇÃO do direito de aposentadoria por tempo de serviço (em conformidade com o que dispõem os arts. 56 e 64, caput, do Decreto nº 3.048, de 06.05.99) e que tenha no mínimo 3 (três) anos de serviço na atual empresa, fica-lhe assegurada a garantia de emprego durante o período que faltar para a aposentadoria. A concessão prevista nesta cláusula ocorrerá uma única vez.

Parágrafo primeiro: Para fazer jus à estabilidade acima prevista, o empregado deverá comprovar, durante os primeiros trinta dias que iniciam o direito a essa estabilidade, a averbação do tempo de serviço mediante a entrega de certidão expedida pela Previdência Social. A apresentação da certidão poderá ser dispensada, caso o empregador, a vista dos documentos fornecidos pelo empregado, verifique a existência do tempo de serviço necessário à concessão do benefício.

Parágrafo segundo: A falta de cumprimento dessa obrigação pelo empregado no período aqui estabelecido dispensa o empregador de garantir esta estabilidade.

Parágrafo terceiro: A estabilidade prevista nesta cláusula não se aplica nas hipóteses de encerramento das atividades da empresa, dispensa por justa causa ou pedido de demissão.

Parágrafo quarto: É facultado ao empregado renunciar a esta estabilidade convencional em seu próprio benefício, desde que essa renúncia seja feita por escrito e homologada pelo sindicato de trabalhador que o represente.

## **JORNADA DE TRABALHO – DURAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO, CONTROLE, FALTAS PRORROGAÇÃO/REDUÇÃO DE JORNADA**

### **CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA - ACORDO COLETIVO**

Fica permitida a celebração de acordo coletivo de trabalho entre a entidade sindical de trabalhadores e as empresas, para compensação e/ou prorrogação de jornada de trabalho, observadas as disposições constitucionais, devendo ser encaminhado à entidade sindical dos empregados para homologação.

### **CLÁUSULA DÉCIMA NONA - PRORROGAÇÃO DE JORNADA**

Fica vedada a prorrogação de horário de trabalho para os empregados estudantes que comprovem a sua situação escolar, desde que expressem seu desinteresse pela citada prorrogação.

## **COMPENSAÇÃO DE JORNADA**

### **CLÁUSULA VIGÉSIMA - BANCO DE HORAS**

As pessoas jurídicas (ou assemelhadas) representadas pelo SESC-PR poderão instituir banco de horas, mediante acordo coletivo de trabalho homologado pelos sindicatos signatários, ficando, desta forma, dispensadas do pagamento da remuneração da hora extra, desde que o excesso de horas em um dia seja compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de 1 (um) ano, à soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de 10 (dez) horas diárias, devendo essas negociações ter por base as seguintes condições:

a) A compensação das horas extras será feita na proporção de uma hora de trabalho por uma hora de descanso, desde que essas horas extras sejam realizadas de segunda a sexta-feira e não ultrapassem o máximo de duas horas extras diárias e nem 30 (trinta) horas extras mensais;



b) A compensação das horas extras será feita na proporção de uma hora de trabalho por uma hora e meia de descanso, desde que essas horas extras sejam realizadas de segunda a sexta-feira e não ultrapassem o máximo de duas horas extras diárias, mas sejam superiores a 30 (trinta) horas extras mensais;

c) A compensação das horas extras será feita na proporção de uma hora de trabalho por duas horas de descanso, quando essas horas extras forem realizadas nos sábados, domingos e feriados, exceto para aqueles segmentos cuja atividade laboral exija o trabalho nesses dias. Esses casos especiais deverão ser apresentados, por escrito, aos sindicatos de trabalhadores, com a participação do SESC-PR, para apreciação e posterior autorização para elaboração de acordos específicos;

d) A ausência do empregado do trabalho, para atender os seus interesses pessoais, desde que previamente ajustada com o empregador, poderá ser compensada através do banco de horas na razão de uma hora por uma hora.

## **INTERVALOS PARA DESCANSO**

### **CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA - INTERVALOS PARA DESCANSO**

Havendo condições de segurança, os empregadores autorizarão seus empregados a permanecerem no recinto de trabalho para gozar do intervalo para descanso previsto no art. 71 da CLT. Tal situação, se efetivada, não ensejará trabalho extraordinário ou remuneração correspondente.

### **CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA - INTERVALOS PARA LANCHES**

Os intervalos de 15 (quinze) minutos para lanches, nas empresas que adotam tal critério, serão computados como tempo de serviço na jornada do empregado.

## **CONTROLE DA JORNADA**

### **CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCEIRA - CONTROLE DE JORNADA DE TRABALHO**

Os empregadores poderão adotar sistemas alternativos de controle da jornada de trabalho nos termos da Portaria nº 373, de 25 de fevereiro de 2011, do Ministério do Trabalho, que tem o seguinte teor:

**PORTARIA Nº 373, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2011.**

Dispõe sobre a possibilidade de adoção pelos empregadores de sistemas alternativos de controle de jornada de trabalho.

O MINISTRO DE ESTADO DO TRABALHO E EMPREGO, no uso das atribuições que lhe conferem o inciso II do parágrafo único do art. 87 da Constituição Federal e os arts. 74, §2º, e 913 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943; resolve:

Art.1º Os empregadores poderão adotar sistemas alternativos de controle da jornada de trabalho, desde que autorizados por Convenção ou Acordo Coletivo de Trabalho.

§ 1º O uso da faculdade prevista no caput implica a presunção de cumprimento integral pelo empregado da jornada de trabalho contratual, convencionada ou acordada vigente no estabelecimento.

§ 2º Deverá ser disponibilizada ao empregado, até o momento do pagamento da remuneração referente ao período em que está sendo aferida a frequência, a informação sobre qualquer ocorrência que ocasione alteração de sua remuneração em virtude da adoção de sistema alternativo.

Art. 2º Os empregadores poderão adotar sistemas alternativos eletrônicos de controle de jornada de trabalho, mediante autorização em Acordo Coletivo de Trabalho.

Art. 3º Os sistemas alternativos eletrônicos não devem admitir:

- I - restrições à marcação do ponto;
- II - marcação automática do ponto;
- III - exigência de autorização prévia para marcação de sobrejornada; e
- IV - a alteração ou eliminação dos dados registrados pelo empregado.

§1º Para fins de fiscalização, os sistemas alternativos eletrônicos deverão:

I - estar disponíveis no local de trabalho;

II - permitir a identificação de empregador e empregado; e

III - possibilitar, através da central de dados, a extração eletrônica e impressa do registro fiel das marcações realizadas pelo empregado.

Art. 3º Fica constituído Grupo de Trabalho com a finalidade de elaborar estudos com vistas à revisão e ao aperfeiçoamento do Sistema de Registro Eletrônico de Ponto - SREP.

Art. 4º Em virtude do disposto nesta Portaria, o início da utilização obrigatória do Registrador Eletrônico de Ponto – REP, previsto no art. 31 da Portaria nº 1510, de 21 de agosto de 2009, será no dia 1º de setembro de 2011.

Art. 5º Revoga-se a portaria nº 1.120, de 08 de novembro de 1995.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

CARLOS ROBERTO LUPI

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA QUARTA - PRÉ-ASSINALAÇÃO DA INTRAJORNADA**

Os empregadores poderão se utilizar da pré-assinalação do horário de intervalo, em substituição à marcação do intervalo, desde que feita mediante acordo coletivo de trabalho.

#### **FALTAS**

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA - ABONO DE FALTAS**

Serão abonadas as faltas dos empregados vestibulandos, no período que comprovarem exames, desde que ocorram na localidade em que trabalhem ou residam.

#### **CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA - ABONO DE FALTAS PARA LEVAR FILHO AO MÉDICO**

Assegura-se o direito à ausência remunerada de I (um) dia por semestre ao empregado, para levar ao médico filho menor ou dependente previdenciário de até 6

(seis) anos de idade, mediante comprovação no prazo de 48 (quarenta e oito) horas. (PN nº 095 – TST)

## **OUTRAS DISPOSIÇÕES SOBRE JORNADA**

### **CLÁUSULA VIGÉSIMA SÉTIMA - TRABALHO APÓS 19H00**

Os empregados que tiverem a jornada diária prorrogada sem interrupção, desde que permaneçam à disposição do empregador no período compreendido entre 19h às 20h, farão jus a uma refeição fornecida pelo empregador ou a um pagamento a título de auxílio-alimentação, considerados os mesmos limites e padrões previstos na cláusula 12ª desta Convenção.

Parágrafo único: A parcela de que trata o caput deste artigo não integrará o salário para quaisquer fins.

## **FÉRIAS E LICENÇAS LICENÇA NÃO REMUNERADA**

### **CLÁUSULA VIGÉSIMA OITAVA - LICENÇA NÃO REMUNERADA**

As empresas com número maior que 20 (vinte) empregados, por estabelecimento, concederão licença não remunerada aos dirigentes sindicais eleitos e no exercício de seu mandato, para participarem de reuniões, conferências, congressos e simpósios. A licença será solicitada pela entidade sindical, com antecedência mínima de 10 (dez) dias e por prazo não superior a 5 (cinco) dias sucessivos ou 10(dez) dias alternados no ano.

## **SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHADOR, ACOMPANHAMENTO DE ACIDENTADO E/OU PORTADOR DE DOENÇA PROFISSIONAL**

### **CLÁUSULA VIGÉSIMA NONA - TRANSPORTE DE ACIDENTADOS, DOENTES E PARTURIENTES**

Obriga-se o empregador a transportar o empregado, com urgência, para local apropriado, em caso de acidente, mal súbito ou parto, desde que ocorram no horário de trabalho ou em consequência deste. (PN nº 113 – TST)

## **OUTRAS NORMAS DE PROTEÇÃO AO ACIDENTADO OU DOENTE**

### **CLÁUSULA TRIGÉSIMA - CONVÊNIO FARMÁCIA**

Os sindicatos convenientes poderão instituir, sem custo algum, convênios com farmácias, drogarias, distribuidoras de medicamentos para atender os trabalhadores, desde que os empregadores concordem em efetuar o desconto das despesas decorrentes em folha de pagamento, dentro dos limites salariais dos seus empregados.

## **RELAÇÕES SINDICAIS ACESSO DO SINDICATO AO LOCAL DE TRABALHO**

### **CLÁUSULA TRIGÉSIMA PRIMEIRA - ATIVIDADES SINDICAIS**

As empresas, conforme seus critérios, permitirão afixação de cartazes e editais, em locais determinados por elas, e a distribuição de boletins informativos à categoria.

## **CONTRIBUIÇÕES SINDICAIS**

### **CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEGUNDA - CONTRIBUIÇÃO ASSISTENCIAL**

Fica instituída, nos termos do art. 513, alínea “e” da CLT e por aprovação da Assembleia Geral dos trabalhadores, a Contribuição Assistencial de 3% (três por cento) sobre os salários do mês de junho de 2012 (já reajustados pelo índice aprovado na cláusula de reajustes/correções salariais desta Convenção Coletiva de Trabalho) de cada empregado beneficiado por este instrumento coletivo de trabalho, a ser recolhido até o dia 10 de julho de 2012, através de depósito bancário, na conta corrente nº 925-5, agência 0369 – Carlos Gomes – Caixa Econômica Federal, ou através de solicitação da guia para pagamento bancário.

Parágrafo primeiro: O atraso no recolhimento incorrerá em juros de mora de 1% (um por cento) ao mês ou fração e multa, conforme tabela abaixo, aplicados sobre o valor corrigido e demais penalidades previstas em lei.

a) Até 15 dias de atraso 2% (dois por cento);

- b) 16 a 30 dias de atraso 4% (quatro por cento);
- c) 31 a 60 dias de atraso 6% (seis por cento);
- d) 61 a 90 dias de atraso 8% (oito por cento);
- e) Acima de 90 dias de atraso 10% (dez por cento).

Parágrafo segundo: Fica assegurado o direito de oposição, mediante documento escrito, individual e de próprio punho, enviada através de carta com aviso de recepção – AR, até dez dias após o registro desta convenção no Ministério do Trabalho e Emprego.

Parágrafo terceiro: As eventuais reclamações ou pedidos de esclarecimentos deverão ser encaminhados aos Sindicatos.

Parágrafo quarto: As partes adotam o entendimento da Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego, através da Ordem de Serviço nº 01, de 24 de março de 2009.

### **CLÁUSULA TRIGÉSIMA TERCEIRA - REVERSÃO PATRONAL**

Com fundamento no art. 513, alínea “e”, da CLT, e por deliberação da Assembléia Geral Extraordinária Patronal, realizada em 25.05.2012, às 08h30min, que aprovou as cláusulas desta Convenção Coletiva de Trabalho, fica instituída a Contribuição Negocial Patronal de 3% (três por cento) sobre o valor total da folha de pagamento do mês de junho de 2012, devidamente atualizada nos termos da cláusula de reajustes/correções salariais deste instrumento coletivo, a ser paga em cota única, pelos empregadores, até 31 de agosto de 2012, em favor do SESC-PR, através de boleto bancário a ser enviado por esta entidade sindical patronal.

Parágrafo primeiro: O atraso no recolhimento implicará em juros de mora de 1% (um por cento) ao mês ou fração mais multa, aplicados sobre o valor atualizado do débito, de acordo com a seguinte tabela:

- a) até 15 dias de atraso – 2 % (dois por cento);
- b) 16 a 30 dias de atraso – 4 % (quatro por cento);
- c) 31 a 60 dias de atraso – 10% (dez por cento);
- d) 61 a 90 dias de atraso – 15% (quinze por cento);
- e) acima de 90 dias de atraso – 20% (vinte por cento).

Parágrafo segundo: Caso seja ajuizada ação de cobrança, o devedor responderá pelos honorários advocatícios de 20% (vinte por cento).

#### **CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUARTA - CONTRIBUIÇÃO SINDICAL DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS**

Os profissionais contabilistas deverão recolher a contribuição sindical ao Sindicato representativo da categoria.

#### **OUTRAS DISPOSIÇÕES SOBRE RELAÇÃO ENTRE SINDICATO E EMPRESA CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUINTA - CERTIDÃO NEGATIVA PARA FINS DE LICITAÇÃO**

As entidades sindicais (patronal e profissional) estão obrigadas a fornecer às empresas, desde que solicitado com 72 (setenta e duas) horas de antecedência, a certidão negativa de débito junto às mesmas, desde que as requerentes comprovem a regularidade dos seus recolhimentos sindicais até a data do pedido.

#### **OUTRAS DISPOSIÇÕES SOBRE REPRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEXTA - COMPETÊNCIA PARA HOMOLOGAÇÃO**

De acordo com a Ementa nº 4, baixada pela Secretaria de Relações do Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego, através da Instrução de Serviço nº 1, de

17.06.99, fica estabelecido que as homologações das rescisões de contrato de trabalho deverão ser efetuadas, preferencialmente, junto às entidades sindicais laborais.

Parágrafo único: Quando da homologação da rescisão contratual, o sindicato profissional conveniado comunicará possíveis irregularidades cometidas no pagamento das verbas rescisórias, bem como eventuais diferenças decorrentes do extinto contrato de trabalho, para regularização dos valores, aplicando-se ao feito o preceito estabelecido no Enunciado nº 330 do TST, evitando-se assim demandas judiciais desnecessárias.

### **CLÁUSULA TRIGÉSIMA SÉTIMA - DOCUMENTOS PARA HOMOLOGAÇÃO**

Com base no que dispõe a Instrução Normativa MTPS/SRT nº 03, de 21/06/2002, e demais normas aplicáveis ao caso, as empresas ficam obrigadas a apresentar os seguintes documentos no momento da homologação:

- a) Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho (TRCT) em 5 (cinco) vias;
- b) Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS, com as anotações atualizadas;
- c) Comprovante de aviso prévio, quando for o caso, ou do pedido de demissão; (Redação dada pela Instrução Normativa nº 4, de 8 de dezembro de 2006);
- d) Carta de Preposto com assinatura reconhecida quando não vier o proprietário/sócio administrador da pessoa jurídica;
- e) Registro do Empregado em livro ou ficha ou cópia dos dados obrigatórios, quando informatizado (Portaria nº 41, de 28/03/2007);
- f) Extrato atualizado da conta vinculada do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);



g) Anotação da Chave de Identificação, com letra legível, na parte superior do Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho (TRCT), acima do campo “01” (CNPJ/CEI), na via destinada ao trabalhador, obtida ao se utilizar o serviço “Comunicação Movimentação do Trabalhador”, via Internet, no Conectividade Social/Empregador, conforme Ministérios da Previdência Social e do Trabalho e Emprego (Portaria Interministerial nº 116/04, de 09.02.2004);

h) No caso de dispensa sem justa causa (código 01), a apresentação da Guia de Recolhimento Rescisório (GRRF) quitada, demonstrativo do FGTS e as guias de habilitação ao Seguro-Desemprego (Comunicação de Dispensa – CD e requerimento anexo);

i) Exame Médico Demissional nos termos da NR nº 07 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;

j) Discriminativo das médias das parcelas variáveis da remuneração, quando existentes, no verso do Termo de Rescisão;

k) Prova bancária de quitação, quando for o caso.

## **DISPOSIÇÕES GERAIS REGRAS PARA A NEGOCIAÇÃO**

### **CLÁUSULA TRIGÉSIMA OITAVA - RENEGOCIAÇÃO**

Na hipótese de alterações na legislação salarial em vigor, ou alterações substanciais das condições de trabalho e salário, as partes reunir-se-ão para examinar seus efeitos e adotar medidas que julguem necessárias.

## **MECANISMOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS**

### **CLÁUSULA TRIGÉSIMA NONA - COMISSÃO DE CONCILIAÇÃO PRÉVIA**

O sindicato profissional signatário adere ao Regimento Interno da Comissão Intersindical de Conciliação Prévia, com força de Acordo Coletivo de Trabalho, firmado entre o SESC-PR e o sindicato obreiro majoritário e outros sindicatos profissionais, comprometendo-se a cumprir e respeitar as normas ali estabelecidas.

## **APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO COLETIVO**

### **CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA - APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO COLETIVO**

As empresas com sede em outros Estados que vierem a prestar serviços nas localidades que compõem a base territorial dos sindicatos que firmam esse instrumento coletivo, independentemente de possuírem filiais nessas localidades, ficam obrigadas a atender as condições pactuadas nesta Convenção Coletiva de Trabalho.

### **CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA PRIMEIRA - DIVULGAÇÃO DO INSTRUMENTO COLETIVO**

As partes que firmam o presente instrumento se comprometem a divulgar os seus termos aos seus representados, empregados e empregadores.

## **DESCUMPRIMENTO DO INSTRUMENTO COLETIVO**

### **CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA SEGUNDA - PENALIDADES**

Pelo descumprimento de quaisquer das cláusulas acordadas, ficam os infratores obrigados ao pagamento de multa igual a 10% (dez por cento) do menor piso salarial da categoria, que reverterá em favor do prejudicado, seja o empregado, sejam as entidades sindicais conveniadas. Tal penalidade caberá por infração, por mês e por empregado prejudicado com eventual infringência. A penalidade aqui prevista poderá ser reclamada diretamente pela entidade sindical, independentemente de outorga de mandato do empregado, quando em favor deste. Se a infração for por dolo e o empregado tiver sido indenizado, a multa fica reduzida em 50% (cinquenta por cento).

## **OUTRAS DISPOSIÇÕES**

### **CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA TERCEIRA - DISPOSIÇÃO SOBRE A BASE TERRITORIAL PATRONAL**

A entidade sindical patronal conveniente tem base territorial no Estado do Paraná com exceção dos seguintes municípios: Abatiá, Alvorada do Sul, Andirá, Arapoti, Assaí, Bela Vista do Paraíso, Bandeirantes, Barra do Jacaré, Cambé, Cambará, Carlópolis, Castro, Centenário do Sul, Congoinhas, Conselheiro Mairink, Cornélio Procópio, Florestópolis, Guapirama, Ibiporã, Ibaiti, Itambaracá, Jaboti, Jacarezinho, Jaguapitã, Jaguariaíva, Japira, Jataizinho, Joaquim Távora, Jundiaí do Sul, Leópolis, Londrina, Miraselva, Nova América da Colina, Nova Fátima, Ortigueira, Palmeira, Pinhalão, Pirai do Sul, Ponta Grossa, Porecatu, Primeiro de Maio, Quatiguá, Rancho Alegre, Reserva, Ribeirão do Pinhal, Ribeirão Claro, Rolândia, Salto do Itararé, Santa Amélia, Santana do Itararé, Santa Cecília do Pavão, Santa Mariana, Santo Antonio da Platina, Santo Antonio do Paraíso, São Jerônimo da Serra, São Sebastião da Amoreira, Sengés, Sertanópolis, Sertaneja, Siqueira Campos, Telêmaco Borba, Tibagi, Tomazina, Uraí.

#### **CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA QUARTA - FORO COMPETENTE**

As partes elegem o foro da Justiça do Trabalho da cidade de Curitiba/PR para dirimir quaisquer dúvidas relativas à aplicação da presente convenção, tanto em relação às cláusulas normativas quanto às obrigacionais.

O presente ajuste é considerado firme e valioso para abranger, por seus dispositivos, todos os contratos individuais de trabalho firmados entre as pessoas jurídicas (ou equivalentes) que atuam com as categorias econômicas representadas pelo SESC-PR e os trabalhadores pertencentes à categoria profissional representada pelo Sindicato dos Contabilistas de Curitiba.

Curitiba, 1º de junho de 2012.

**NARCISO DORO JUNIOR**  
**PRESIDENTE**  
**SINDICATO DOS CONTABILISTAS DE CURITIBA**

**MAURO CESAR KALINKE**  
**PRESIDENTE**  
**SINDICATO EMP SERV CONT ASSES PERICIAS INF PESQ EST PR**