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

LETICIA RIBEIRO

PLANO DE NEGÓCIOS
DRIVE - GESTORA TERCEIRADA
CENTRO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS-T

CURITIBA-PR
2012

LETICIA RIBEIRO

PLANO DE NEGÓCIOS - DRIVE - GESTORA TERCEIRADA CENTRO DE SERVIÇOS TERCERIZADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria turma 2/2012, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Osvaldo Malta Callegari

CURITIBA-PR
2012

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

O Trabalho de Conclusão de Curso

"Plano de Negócios – Drive - Gestora Terceirazada CST"

elaborado por Letícia Ribeiro.

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA 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.

_____

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador

_____

Osvaldo Malta Callegari

Professor orientador

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Letícia Ribeiro, abaixo assinado, do curso MBA 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 18/12/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de Negócios – Drive - Gestora Terceirizada” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 05 de dezembro de 2012.

_____

Letícia Ribeiro

“Se alguém disser que empreender é coisa do passado e que as oportunidades não são as mesmas como antigamente isso é uma mentira. Nunca houve tantas oportunidades para empreender como dos dias de hoje. A nossa sociedade está cada vez mais sofisticada; e esta sofisticação que gera mais oportunidades de negócio.”

O fundador e CEO da Localiza, Salim Mattar

Todo empreendedor começa do zero. Buscar conhecimento é muito importante, mas se não for aplicado não gera resultados. Para uma gestão empreendedora não é suficiente a dedicação e trabalho, precisa de sangue frio e conhecimento

Edivan Costa, fundador da SEDI

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar o Plano de Negocio de uma empresa prestadora de serviços de gestão. O modelo foi idealizado com bases nos Centros de Serviços Terceirizados – CST. Nesse caso, adaptado para proporcionar os mesmos benefícios para Micro e Pequenas Empresas. Proporcionando a essas, a um custo baixo, fazerem gestão profissionalizada e assertiva. Entendemos o conceito e modelos dos CSTs; analisamos os resultados alcançados por cases implantados em grandes empresas. Esses centros de serviços, geralmente, são destinados a grandes grupos empresariais. Quanto a prestar esse serviço da central de serviços para micro e pequenas empresas trata-se de uma ideia inovadora e, mais que isso, uma ótima oportunidade de mercado gerando sustentabilidade para as MPEs. O plano de negócio detalha a estrutura e os serviços prestados. Aplica os conceitos contábeis e apresenta resultados sobre o estudo da viabilidade econômica. Simulação de três cenários de econômicos: conservador, pessimista e otimista. O trabalho é pautado pelos fundamentos teóricos da administração da ciência da administração de empresas.

PALAVRAS-CHAVE: csc, centro de serviços terceirizados, cst terceirizado, gerir pequenas e médias empresas, shared service centers.

ABSTRACT

The objective of this work is to present the Business Plan of a company providing management services. The model was designed with shared services centers – CSC. In this case, adapted to provide the same benefits for micro and small businesses. Providing these, a low cost, professional management and assertive. We understand the concept and models of CSTs; have reviewed the results achieved by cases deployed in large enterprises. These service centers are generally intended for large business groups. How to provide this service center service to micro and small enterprises it is an innovative idea and, more than that, a great marketing opportunity generating sustainability for the MEPs. The business plan details the structure and the services provided. Apply accounting concepts and presents results on the study of economic feasibility. Simulation of three economic scenarios: conservative, pessimistic and optimistic. The work is guided by the theoretical foundations of the science of business administration.

KEYWORDS: csc, shared services center, cst outsourced, managing small and medium enterprises, shared service centers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - MISSÃO 20
FIGURA 2 - VISÃO 20
FIGURA 3 - VALORES 20
FIGURA 4 – CONCEITO DA MATRIZ SWOT 21
FIGURA 5 – SÍNTESE DOS CRUZAMENTOS DA SWOT 22
FIGURA 6 – SWOT - VISÃO GERAL E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS 23
FIGURA 7 - APLICAÇÃO DA SWOT NO NEGÓCIO DRIVE – GESTORA TERCEIRIZADA 23
FIGURA 8 – CICLO PDCA 39
FIGURA 9 – LAYOUT INICIAL MODELO AMBIENTE DE TRABALHO ABERTO 41
FIGURA 10 – METODOLOGIA DE TRABALHO 46
FIGURA 11 – MODELAGEM DE SISTEMA JFINANCAS (PLANEJAMENTO) 67
FIGURA 12 – MODELAGEM DO QLIKVIEW 68

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RESULTADO PESQUISA – INTERESSE EM TERCEIRIZAR 37
GRÁFICO 2 – RESULTADO PESQUISA – INTERESSE PELOS SERVIÇOS 38
GRÁFICO 3 – RESULTADO PESQUISA – ATRATITIDADE EM VENDAS 38
GRÁFICO 4 – PROJEÇÃO DE FATURAMENTO – EVOLUÇÃO ANO 1 A 5 75
GRÁFICO 5 – FATURAMENTO X TEMPO OPERACIONAL 75
GRÁFICO 6 - FATURAMENTO EVENTO E MENSAL – EVOLUÇÃO MÊS A MÊS ANO 1 76
GRÁFICO 7 – FATURAMENTO TOTAL – EVOLUÇÃO 12 PRIMEIROS MESES 76
GRÁFICO 11 – TURNOVER 93

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO LUCRO PRESUMIDO X REAL.....32
TABELA 2 – CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS 33
TABELA 3 – QUADRO DE PESSOAL 42
TABELA 4 – ENCARGOS SOCIAIS E BENEFÍCIOS 43
TABELA 5 – COMISSÕES % S/ SERVIÇOS VENDIDOS 43
TABELA 6 – PLANILHA DE INFODIAGOSTICO 63
TABELA 7 – PREÇO DOS SERVIÇOS AVULSOS E PARCERIAS 65
TABELA 8 – PREÇO DOS SERVIÇOS VENDAS DIRETAS.....65
TABELA 9 – INVESTIMENTOS INICIAIS (DESCRIÇÃO E R$).....70
TABELA 10 – DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO 70
TABELA 11 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS - OPERACIONAIS 71
TABELA 12 – DESPESAS ADMINISTRATIVAS – DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO.....71
TABELA 13 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS COM PESSOAL + ENCARGOS 72
TABELA 14 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS COM PESSOAL - COMISSÕES.....72
TABELA 15 – EVOLUÇÃO VENDA DOS SERVIÇOS - MENSAL.....73
TABELA 16 – EVOLUÇÃO VENDA DOS SERVIÇOS - ANO 74
TABELA 17 – DRE - CENÁRIO CONSERVADOR 77
TABELA 18 – DRE - CENÁRIO OTIMISTA 78
TABELA 19 – DRE - CENÁRIO PESSIMISTA.....78
TABELA 20 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO CONSERVADOR.....79
TABELA 21 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO OTIMISTA 80
TABELA 22 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO PESSIMISTA.....80
TABELA 23 – RETORNO DO INVESTIMENTO - POR CENÁRIOS 82
TABELA 24 – PONTO DE EQUILÍBRIO – POR CENÁRIOS.....84
TABELA 25 – GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL - POR CENÁRIOS 85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

TI – Tecnologia da Informação

CST – Centro de Serviços Terceirizados

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

Sr – Senior

Jr – Junior

DRE – Demonstração de Resultado do Exercício

CS – Contribuição Social

IR – Imposto de Renda

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 14

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL 16

1. O NEGÓCIO 16

1.1. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO 16

1.2. A GESTÃO E FONTE DE RECURSO 17

1.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES. 19

1.4. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA 21

1.5. CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA (REGISTROS) 24

1.6. FORMA JURÍDICA 28

1.7. ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO 31

2. O MERCADO 33

2.1. CONHECENDO O MERCADO A SER EXPLORADO (COMÉRCIO) 33

2.2. METODOLOGIA DE PESQUISA DE MERCADO 36

2.3. CONQUISTANDO O MERCADO – DIFERENCIAL NOSSOS SERVIÇOS 39

PLANEJAMENTO OPERACIONAL E ECONÔMICO 41

3. ESTRUTURA E OPERAÇÕES 41

3.1. LOCALIZAÇÃO, LAYOUT E INVESTIMENTOS. 41

3.2. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA 42

3.3. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS 44

4. PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO 47

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS 47

4.2. ESPECIFICAÇÃO DOS PACOTES DE SERVIÇOS 52

4.3. ESTRATÉGIA: VENDA E MARKETING 59

4.4. PLANO DE VENDAS DOS SERVIÇOS 64

4.5. PARCERIAS ESTRATÉGICAS 66

5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO 70

5.1. INVESTIMENTOS INICIAIS 70

5.2. DESPESAS ADMINISTRATIVAS - OPERACIONAIS 71

5.3. DESPESAS ADMINISTRATIVAS – GASTOS C/ PESSOAL 71

5.4. PROJEÇÃO DE FATURAMENTO 73

5.5. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO 77

5.6. FLUXO DE CAIXA 79

6. ANÁLISE DO PROJETO EM CENÁRIOS 81

6.1. RETORNO SOBRE INVESTIMENTO 81

6.2. PONTO DE EQUILÍBRIO 83

6.3. GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL 85

CONCLUSÃO 86

REFERÊNCIAS 87

APÊNDICE - TURNOVER por Letícia Ribeiro 90

ANEXOS I – Pesquisa Aplicada 95

ANEXOS II – Código Civil art. 997 a 1.038 SS 97

INTRODUÇÃO

Um plano de negócio tem objetivo de olhar para frente, alocando recursos humanos, tecnológicos e financeiros, observando os pontos-chaves, identificando as oportunidades e antecipando possíveis dificuldades.

O Plano de Negócios é vital para a continuidade da empresa, mesmo para aquelas que não buscam qualquer tipo de recurso financeiro, capitalização ou posicionamento de mercado.

O desenvolvimento da visão e missão, do estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia, indicam o rumo da organização, com seus objetivos de desempenho de curto prazo e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser usadas para atingir os resultados programados e juntas constituem o plano estratégico da empresa.

Com o surgimento de novas empresas no mercado e com as mudanças aceleradas no mundo dos negócios, a consultoria tem tido papel fundamental para auxiliar no processo de nascimento ou de reformulações de práticas de diversas empresas.

As inovações tecnológicas que vêm surgindo regularmente também geram dúvidas na cabeça de empresários. Como geralmente há dúvidas quanto à viabilidade de implantação de uma tecnologia e se esta será rentável ou não, então é uma oportunidade para empresa de terceirização de serviços de gestão para que o empreendedor tome sua decisão. Otimização de processos, tais como, melhoria do fluxo de informações na organização, reformular uma política de RH, mudar o sistema de gestão administrativa, repensar as estratégias de imagem ou marketing da empresa, entre muitas e outras opções que a terceirização da gestão poderá auxiliar.

O maior desafio e reduzir custos sem perder a qualidade das operações, portanto, aperfeiçoar os processos internos que não tem foco principal em converter custos fixos em custos variáveis é algo que pode ser possível.

Procurando assim obter vantagens competitivas neste ambiente frenético é através da reengenharia ou do redesenho de seus principais processos de negócios que pretende-se fazer mudanças estratégicas e para isso investe-se em uma nova

técnica tática: serviços compartilhados CSCs; objetivando o ganho em escala e eficiência.

Este é um modelo de processos operacionais, pelo qual uma área presta serviços de um mesmo ponto de atendimento para várias unidades de negócio, desta forma otimizando os recursos disponíveis como: a estrutura, tecnologia e as pessoas.

Transformando essa ideia em um centro de serviços terceirizados, onde a proposta é que serviços de gestão e acompanhamento sejam terceirizados, tal como analise dos índices, estabelecimento e acompanhamento diário das metas, e toda a aplicação do conjunto de administração profissionalizada, dedicados a micro e pequenas empresas, certamente proporcionará um ganho de capital com redução dos esforços que ficam concentrados na figura do dono a custos competitivos.

A ideia não é ser o “patrão” do dono dizendo o que ele deve ou não fazer e sim, figurar como um Gestor - “Funcionário” - do “alto escalão” da empresa. Um funcionário qualificado, onde o dono da empresa pode buscar informações precisas e confiáveis para a tomada de decisões. Informações essas que estarão sempre a disposição e atualizadas. Esse “funcionário” também terá a incumbência de alertar, sempre que os resultados se descolarem dos planejamentos.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

1. O NEGÓCIO

1.1. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Conforme aprendemos em nossas aulas de Estratégia de Empresas com o professor Antonio Testa **os negócios** definem os setores onde a empresa atua ou pretende atuar; define os produtos/serviços da empresa e o mercado atendido.

Com base neste conceito podemos dizer que a empresa razão do plano de negócios nominada “Drive - Gestora Terceirizada” estará inserida na atividade de prestação de serviços, e objetiva prestar **Serviços de Gestão** para as empresas.

O negocio: Prestar Serviços de Gestão para Pequenas e Médias Empresas disponibiliza serviços profissionalizados, com objetivo de facilitar o dia-a-dia do empresário, colocando a MPE em pé de igualdade competitiva no quesito gestão das grandes empresas. Por meio de pacotes de serviços diversos voltados a otimização de processos dentro das empresas, tais como, melhorar o fluxo de informação na organização, reformular uma política de RH, mudar o sistema de gestão administrativa, repensar as estratégias de imagem ou de marketing da empresa, entre muitas outras opções.

A empresa caracteriza-se por contemplar um centro de serviços disponíveis: serviços de gestão estratégica, financeira, suporte em TI, treinamentos profissionais (desenvolvimento de competências), gestão comercial, gerenciamento de designer de ambientes, assessoria jurídica, sistemas de gestão, contabilidade, controle e gestão de estoques.

No curto prazo estaremos disponibilizando somente alguns serviços: Gestão Financeira, Contabilidade, Controle de Estoques, Comercial / Marketing e Treinamento de equipes entre outros. Com a aderência do modelo e trabalho em conjunto com parceiros, em longo prazo estaremos atendendo a todas as áreas administrativas financeiras e de gestão das empresas.

A fatia de mercado (clientes) de atuação da empresa será voltada a prestação de Serviços de Gestão para empresas da atividade comercial, nos ramos

de vestuário (confecções) e calçados. E tão logo consolidado o negócio estaremos abrangendo outros ramos de atividades.

A abrangência do negócio será na região metropolitana de Curitiba, se estendo as municípios vizinhos do estado do Paraná, seguindo para Santa Catarina e Rio Grande do Sul e à longo prazo estendendo-se para todo o Brasil por meio de franquias.

1.2. A GESTÃO E FONTE DE RECURSO

Gestão significa gerenciamento, onde o objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo especifico.

A gestão surgiu quando após a revolução industrial, os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu inicio a ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

Uma gestão Eficaz tem de estar focada em:

- ✓ Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos.
- ✓ Diminuir a influência dos concorrentes no mercado.
- ✓ Considerar aspectos econômicos e tecnológicos.
- ✓ Diminuir o hiato (distância entre a situação inicial-atual e a desejada).

A Gestão:

O empreendedor precisa ter Visão, Coragem e Competência. E mediante estas características nossa empresa será constituída pelas sócias:

- **Letícia Ribeiro** (Diretora Financeira), formada em administração, tem duas especializações em Finanças Auditoria e Controladoria, atualmente trabalha como coordenadora Financeira da empresa Luvas Yeling Ltda e atua na área financeira a alguns anos. Tem experiência de mercado financeiro e implantação de rotinas financeiras e organização do setor.

- **Marina Fernandes** (Diretoria Administrativa/Operacional), formada em contabilidade e tem 2 especializações em Finanças, Auditoria e Controladoria, atualmente trabalha na área de Controladoria do Grupo CR Almeida SA (Ecorodovias, IBQ e CR Obras). Conhecimento em orçamento, planejamento estratégico operacional e controle. Atuação em projetos de implantação e consultoria de softwares de planejamento e controle.

- **Solange Honorato** (Diretora Comercial/Marketing), formada em Administração de Empresas, Gestão Estratégica de Vendas e concluindo MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. Trabalha no Santander há 7 anos, recém assumiu função de offcer no Paraná de contas públicas e do setor da saúde, porém até o mês de outubro/12 atuou por 3 anos na área de riscos e crédito para pessoas jurídicas. Tem forte viés de empreendedorismo e vocação comercial, anterior ao banco empreendeu em loja de automóveis, confecções e indústria de produtos plásticos. Atuou também como facilitadora de treinamentos de vendas.

O forte da gestão da empresa são as habilidades distintas das sócias, uma financeira, comercial e estratégia de negócios, processos, orçamento, planejamento e controle.

Um planejamento envolve: desde volume de vendas, analise preços praticados x mercado, otimização das margens de lucros de tal forma que remunerem satisfatoriamente o capital investido, plano comercial e marketing arrojado e plano financeiro.

Fontes de Recursos

Os recursos financeiros serão provenientes de aporte de capital próprio das sócias com Investimento inicial será de R$ 180.000,00 sendo igualmente dividido entre as três sócias. Esse recurso é necessário para arcar com investimentos iniciais e gastos e despesas dos primeiros meses de atividade

Estrategicamente, decidimos fazer parcerias com profissionais que já possuem carteira de clientes, para ganhar mercado com mais rapidez e também agregar valor e qualidades aos serviços prestados. Com isso teremos ainda outras fontes de recursos.

1.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES.

As definições de Missão, Visão e o estabelecimento dos Valores da empresa permitem o desenvolvimento de planos e objetivos estratégicos que possibilitam a o sucesso e continuidade do negócio.

A Missão

A missão de uma organização referencia o negócio em si a ação: O que fazer? Para quem fazer? Como fazer? É a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que define o significado a essa existência.

A missão da organização (ou empresa) liga-se diretamente aos seus objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada, a medida que representa a sua razão se ser.

A Visão

A visão de uma organização explicita o que uma organização quer ser; dá uma direção favorecendo o comprometimento, proporcionando uma sinergia entre a equipe a fim de alcançar os objetivos. É o objetivo da organização. É aquilo que se espera ser em um determinado (provável curto) tempo e espaço.

A visão é um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Normalmente é um prazo longo (pelo menos, 5 anos). Jamais confundir Missão e Visão: a Missão é algo perene, sustentável enquanto a Visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. A Visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam.

Os Valores

Os valores representam a responsabilidade da organização em relação aos envolvidos no negócio, os *stakeholders* e assim agregando valor à organização.

Podemos ainda afirmar que os valores representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.

Com base neste entendimento tem a Missão, Visão e Valores da empresa Drive – Gestor Terceirizada:

FIGURA 1 - MISSÃO

A Missão:

"Agregar valor as empresas (comércio), oferecendo serviços diferenciados de gestão terceirizada de qualidade como: planejamento, finanças, treinamentos, marketing comercial e outros. Possibilitando aos clientes a tomada de decisões certeiras para alavancar seus negócios e aproveitar as oportunidades do mercado."

FIGURA 2 - VISÃO

A Visão:

"Ser" uma empresa referencial no mercado brasileiro de prestação de serviços centralizados, oferecendo uma gestão empresarial qualitativa e pratica; desenvolvendo uma sustentabilidade corporativa que visa principalmente à qualidade dos profissionais, parceiros e clientes.

FIGURA 3 - VALORES

Os Valores:

- *Cliente* satisfeito
- *Ética e respeito* interna e externamente
- *Serviços* estar à frente do mercado e das necessidades de nossos clientes
- *Pessoas* comprometidas e realizadas
- *Qualidade* em tudo o que faz
- *Valorização da Informação,* Informações Estruturas para Análise

Fonte: Elaborado pelos Autores (2012)

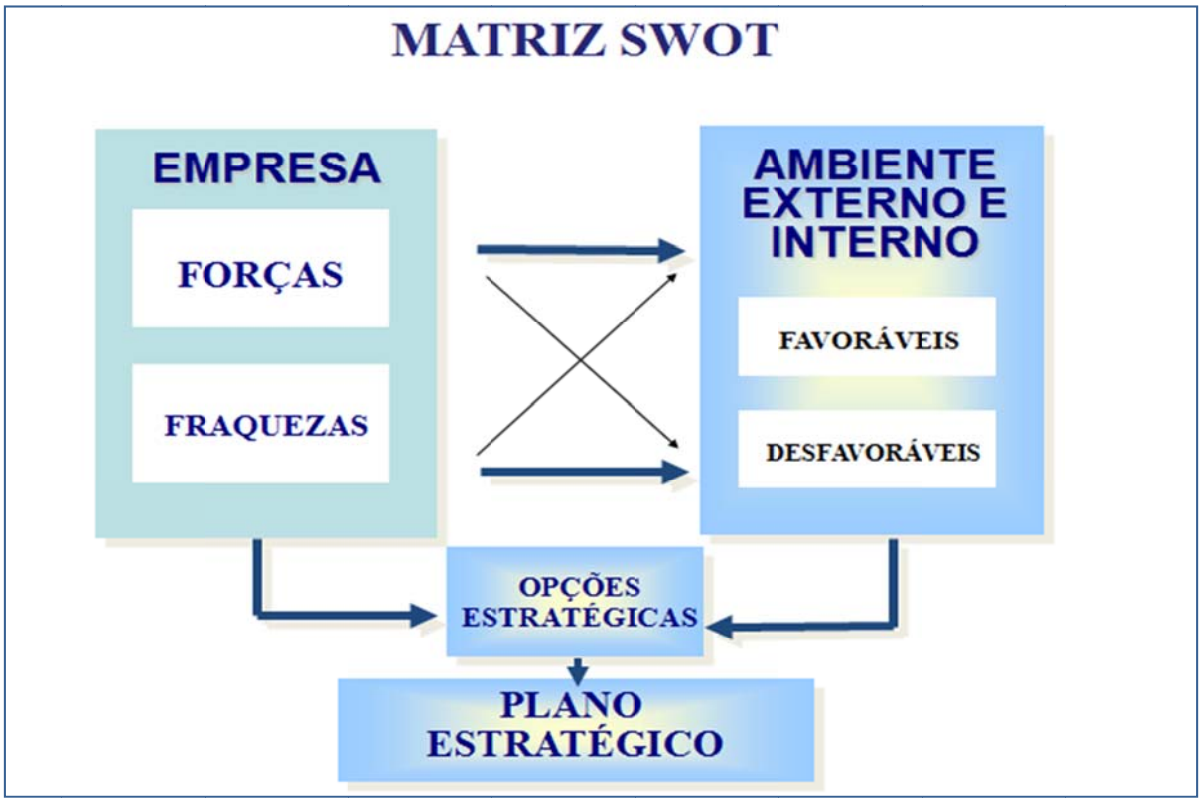
1.4. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma empresa para ser competitiva e ter um bom desempenho no mercado é necessário que ela se conheça, ou seja; a empresa precisa saber quais são seus pontos fortes (a serem explorados); pontos fracos (a serem tratados).

Para evidenciar os pontos fortes e fracos da Drive – Gestora Terceirizada irá utilizar o conceito da Análise **SWOT** que significa Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats) em português FOFA. A Matriz Swot foi criado em 1966 com o propósito de **Relacionar os Fatores Internos da organização aos Fatores Externos**, para formulação das estratégias. Permite-se identificar as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças externas para a mesma.

Conforme figura abaixo esboço conceitual da Matriz Swot:

FIGURA 4 – CONCEITO DA MATRIZ SWOT

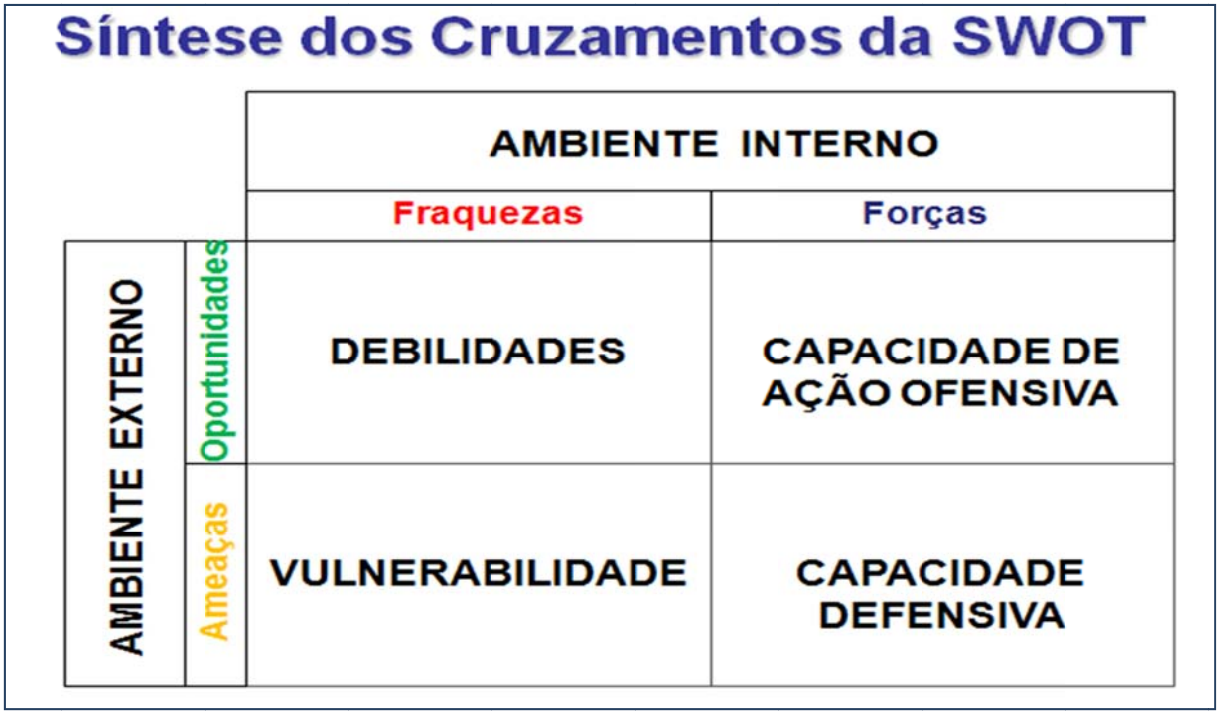


Fonte: Apostila de estudos Estratégia de Empresas

A aplicação do método de analise Matriz Swot nos permite:

- Mapear os Pontos Fortes
- Mapear as Oportunidades e Ameaças
- Realizar Cruzamentos entre Ambientes e Forças e Fraquezas
- Extrair Estratégias

FIGURA 5 – SÍNTESE DOS CRUZAMENTOS DA SWOT



Fonte: Apostila de estudos Estratégia de Empresas

Ao realizar os cruzamentos das informações Swot, pode-se obter as seguintes situações (em azul as posturas tendenciais):

- **Potencial de Ações Ofensivas** = Oportunidades X Forças (Postura de **Desenvolvimento**)
- **Debilidades =** Oportunidades x Fraquezas (Postura de **Crescimento**)
- **Capacidade Defensiva** = Ameaças X Forças (Postura de **Manutenção**)
- **Vulnerabilidades** = Ameaças X Fraquezas (Postura de **Sobrevivência**)

FIGURA 6 – SWOT - VISÃO GERAL E **ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS**

		ANALISE INTERNA	
		Pontos Fracos	**Pontos Fortes**
ANALISE EXTERNA	**Ameaças**	**Predominância de pontos fracos e ameaças** Postura Estratégica: SOBREVIVÊNCIA Orientações Estratégicas: redução de custos, desinvestimento (rever linhas de produtos), liquidação do negócio	**Predominância de pontos fortes e ameaças** Postura Estratégica: MANUTENÇÃO Orientações Estratégicas: estabilidade, busca e manutenção de nichos (focar em alguns produtos, mercados e tecnologia) especialização (conquistar ou manter a liderança no mercado através da concentração de esforços em poucas atividades da relação produto/mercado)
	Oportunidades	**Predominância de pontos fracos e oportunidades** Postura Estratégica: CRESCIMENTO Orientações Estratégicas: inovação (novos produtos/serviços), internacionalização, *joint ventures*, expansão	**Predominância de pontos fortes e oportunidades** Postura Estratégica: DESENVOLVIMENTO Orientações Estratégicas: desenvolvimento: de mercado, financeiro, de produção, de capacidades. Buscar fusões e diversificar.

Fonte: Apostila de estudos Estratégia de Empresas

Com embasamento teórico e conceitual evidenciado no texto acima, aplicamos a Matriz Swot ao negócio: Esta informação nos propicia a realização do planejamento estratégico do negócio.

FIGURA 7 - APLICAÇÃO DA SWOT NO NEGÓCIO DRIVE – GESTORA TERCEIRIZADA

Aplicação da Matriz SWOT ao Negócio CST		
INTERNO	**STRENGTHS (FORÇAS)** 1 - Capital Próprio 2 - Habilidades distintas das Sócias 3 - Baixa Exigência c/ Localização Estratégica 4 - Baixo Investmento Inicial 5 -Serviços Diferenciados	**WEAKNESSES (FAQUEZAS)** 1 - Marca e Serviços pouco conhecidas 2 - Conhecimento de Sofwares 3 - Demanda Incerta 4 - Profissionais ainda não preparados
EXTERNO	**OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)** 1 - Crescimento do Mercado demandado 2 - Alto custo dos concorrentes 3 - Mercado pouco Explorado 4 - Pesquisa de Mercado 5 - Parcerias	**THREATS (AMEAÇAS)** 1 - Ampliação dos serviços existentes pelas atuais consultorias 2 - Fortes concorrentes no mercado 3 - Falta de Mão de Obra qualificada 3 - Incapacidade de Atender Demandas

Fonte: Elaborado pelos Autores (2012)

1.5. CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA (REGISTROS)

A constituição de uma empresa consiste, primeiramente, no arquivamento de seus atos constitutivos no Registro do Comércio ou no Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

Registros necessários para formalização jurídica da empresa:

Registro do Nome e Contrato Social

(Registro na Junta Comercial ou Cartório de Registro Cível)

O registro legal de uma empresa é tirado na Junta Comercial do estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica. Para as pessoas jurídicas, esse passo é equivalente à obtenção da Certidão de Nascimento de uma pessoa física. A partir desse registro, a empresa existe oficialmente - o que não significa que ela possa começar a operar.

Para fazer o registro é preciso apresentar uma série de documentos e formulários que podem variar de um estado para o outro. Citamos os mais comuns:

- Contrato Social;
- Documentos pessoais de cada sócio (no caso de uma sociedade).

O Contrato Social é a peça mais importante do início da empresa, e nele devem estar definidos claramente os seguintes itens:

- Interesse das partes;
- Objetivo da empresa;
- Descrição do aspecto societário e a maneira de integralização das cotas.

Para ser válido, o Contrato Social deverá ter o visto de um advogado. As micro empresas e empresas de pequeno porte são dispensadas da assinatura do advogado, conforme prevê o Estatuto da Micro e Pequena Empresa.

Ainda na Junta Comercial ou no Cartório, deve-se verificar se há alguma outra empresa registrada com o nome pretendido. Geralmente é necessário preencher um formulário próprio, com três opções de nome. Há estados que já oferecem esse serviço pela Internet.

Se tudo estiver certo, será possível prosseguir com o arquivamento do ato constitutivo da empresa, quando geralmente serão necessários os documentos:

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

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

Registrada a empresa, será entregue ao seu proprietário o NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresa) que é uma etiqueta ou um carimbo, feito pela Junta Comercial ou Cartório, contendo um número que é fixado no ato constitutivo.

CNPJ (Registro na Secretária da Receita Federal)

Com o NIRE em mãos, chega a hora de registrar a empresa como contribuinte, ou seja, de obter o CNPJ. O registro do CNPJ é feito exclusivamente pela Internet, no site da Receita Federal por meio do download de um programa específico. Os documentos necessários, informados no site, são enviados por sedex ou pessoalmente para a Secretaria da Receita Federal, e a resposta é dada também pela Internet.

Ao fazer o cadastro no CNPJ, é preciso escolher a atividade que a empresa irá exercer. Essa classificação será utilizada não apenas na tributação, mas também na fiscalização das atividades da empresa.

Alvará de Licença (Registro na Prefeitura do Município)

Com o CNPJ cadastrado, é preciso ir à prefeitura ou administração regional para receber o alvará de funcionamento. O alvará é uma licença que permite o estabelecimento e o funcionamento de instituições comerciais, industriais, agrícolas e prestadoras de serviços, bem como de sociedades e associações de qualquer natureza, vinculadas a pessoas físicas ou jurídicas. Isso é feito na prefeitura ou na administração regional ou na Secretaria Municipal da Fazenda de cada município.

Geralmente, a documentação necessária é:

- Formulário próprio da prefeitura;
- Consulta prévia de endereço aprovada;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do Contrato Social;
- Laudo dos órgãos de vistoria, quando necessário.

Inscrição Estadual (Registro na Secretária da Fazenda)

Já o cadastro no sistema tributário estadual deve ser feito junto à Secretaria Estadual da Fazenda. Em geral, ele não pode ser feito pela Internet, mas isso varia de estado para estado. Atualmente, a maioria dos estados possui convênio com a Receita Federal, o que permite obter a Inscrição Estadual junto com o CNPJ, por meio de um único cadastro.

A Inscrição Estadual é obrigatória para empresas dos setores do comércio, indústria e serviços de transporte intermunicipal e interestadual. Também estão incluídos os serviços de comunicação e energia. Ela é necessária para a obtenção da inscrição no ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), e em geral a documentação pedida para o cadastro é:

- DUC (Documento Único de Cadastro), em três vias;
- DCC (Documento Complementar de Cadastro), em 1 via;
- Comprovante de endereços dos sócios, cópia autenticada ou original;
- Cópia autenticada do documento que prove direito de uso do imóvel, como por exemplo o contrato de locação do imóvel ou escritura pública do imóvel;
- Número do cadastro fiscal do contador;
- Comprovante de contribuinte do ISS, para as prestadoras de serviços;
- Certidão simplificada da Junta (empresas constituídas há mais de 3 meses);
- Cópia do ato constitutivo;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do alvará de funcionamento;
- RG e CPF dos sócios.

Obs: alguns estados a inscrição deve ser solicitada antes - alvará de funcionamento.

- **Registro no INSS** (Cadastro na Previdência Social)

Após a concessão do alvará de funcionamento, a empresa já está apta a entrar em operação. No entanto, ainda faltam duas etapas fundamentais para o seu funcionamento. A primeira é o cadastro na Previdência Social, independente da empresa possuir funcionários.

Para contratar funcionários, é preciso arcar com as obrigações trabalhistas sobre eles. Ainda que seja um único funcionário, ou apenas os sócios inicialmente, a empresa precisa estar cadastrada na Previdência Social e pagar os respectivos tributos. Assim, o representante deverá dirigir-se à Agência da Previdência de sua jurisdição para solicitar o cadastramento da empresa e seus responsáveis legais. O prazo para cadastramento é de 30 dias após o início das atividades.

- **Aparato Fiscal**

  Autenticação de Livros e Notas Fiscais (Registro na Prefeitura do Município/Secretaria de Estado da Fazenda)

Será necessário solicitar a autorização para impressão das notas fiscais e a autenticação de livros fiscais. Isso é feito na prefeitura de cada cidade. Empresas que pretendam dedicar-se às atividades de indústria e comércio deverão ir à Secretaria de Estado da Fazenda. No caso do Distrito Federal, independente do segmento de atuação da empresa, esta autorização é emitida pela Secretaria de Fazenda Estadual.

Uma vez que o aparato fiscal esteja pronto e registrado, sua empresa pode começar a operar legalmente.

1.6. FORMA JURÍDICA

Antes de descrevermos sobre as formas jurídicas, precisamos entender a forma das Atividades Econômicas e como são classificadas, uma vez que as atividades econômicas tornaram-se um precedente para as *Formas Jurídicas*, a qual assim dispostas: Atividade Econômica Empresário e Não-Empresária..

ATIVIDADE ECONÔMICA EMPRESÁRIA:

- **Firma Individual**

Formada por uma pessoa física nominado empresário – que dá seu nome a firma ficando como ficando como único responsável por todos os atos da empresa. Este tipo de Forma Jurídica se aplica a atividades de indústria, comércio ou de serviços comuns (não intelectuais).

- **Sociedade Empresária**

Uma sociedade empresária deve ser formada por dois ou mais sócios e é regulamentada pelo Direito Comercial estando sujeitas as falências.

Assim como a Firma Individual, não pode exercer atividades de prestação de serviços, apenas atividades comerciais, industriais ou serviços comuns (não intelectuais).

Uma Sociedade Empresária pode ser entendida pelos seguintes tipos:

- ✓ Sociedade em Nome Coletivo
- ✓ Sociedade em Comandita Simples
- ✓ Sociedade Limitada (Ltda.)
- ✓ Sociedade Anônima (S.A.)
- ✓ Sociedade em Comandita por Ações

Obs: **NÃO SE APLICA AO NOSSO NEGÓCIO**

ATIVIDADE ECONÔMICA NÃO-EMPRESÁRIA:

- **Sociedade Simples** (SS) > se aplica ao Negócio

São sociedades que exploram a atividade de prestação de serviços decorrentes de atividades intelectuais e de cooperativa. Na Sociedade Simples, organizada por no mínimo duas pessoas, tem o objeto lícito descrito em seu contrato social, de natureza essencialmente não mercantil, ou seja; não podem praticar atos de comércio ou da indústria.

> *Fabio Ulhoa Coelho diz: Com a entrada do novo Codigo Civil 2002 onde desaparecem as sociedades civis e comerciais, bem como seu objeto social; desta forma as* ***atividades econômicas*** *são classificadas em* ***empresariais ou não empresariais****. Empresariais são as atividades econômicas organizadas como empresas. Sempre que ao produzir ou circular bens ou serviços, alguém combina os quatro fatores de produção do capitalismo superior (mão-de-obra, insumos, tecnologia e capital), confere à sua atividade uma organização específica. O nome desta organização é empresa. Não-empresariais, por sua vez, são as atividades econômicas exploradas independentemente da articulação dos fatores de produção. Quando quem produz ou circula bens ou serviços não contrata senão alguns poucos empregados, não adquire nem desenvolve sofisticadas tecnologias, não faz circular insumos ou não tem relevante capital, falta-lhe empresarialidade.*

FORMA JURÍDICA DA DRIVE – GESTÃO TERCEIRIZADA

Quanto ao nosso negócio prestação de serviços por meio de um centro de serviços terceirizados `consultoria ou prestação de serviços`; por força de Lei é exclusa da opção Simples, conforme consta na Lei Complementar 123, Artigo 17 inciso XIII.

Sabendo disto nos aprofundamos no entendimento de outras formas jurídicas, cujo tal nos deparou com uma grande discussão e apontamento de controvérsias quanto a classificação de uma empresa de prestação de serviços: se Ltda (sociedade empresária) ou SS (Sociedade Civel/Simples).

Mas conforme entendimento dos especialistas no assunto, afirma-se que a consultoria (prestação de serviço) é definida como sociedade de pessoas – a essência está na figura dos sócios – e não sendo uma atividade econômica organizada, classifica-se como sociedade simples.

Conclui-se desta então que a forma jurídica que cabe ao nosso negócio por força de exclusão da Lei do Simples e por entendimento e concordância com os de especialistas no assunto, a opção que nos atende quanto à forma jurídica é:

- ✓ **Forma Jurídica: Drive Gestor Terceirizado**

Sociedade Simples:

Cumpre salientar que o contrato social da sociedade simples, documento escrito, deverá ser registrado no Cartório Civil de Pessoas Jurídicas em até 30 (trinta) dias da sua constituição. Se algum outro documento em separado estipular diretriz contrária ao que determina o contrato, este será tido como ineficaz em relação a terceiros.

Se houver no contrato determinada cláusula que determine a exclusão de algum sócio dos lucros da sociedade, esta cláusula será considerada nula, conforme determina o art. 1.008:

> *BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Novo Código Civil, eletrônico internet - planalto.gov.br em seu art. 1.008. É nula a estipulação contratual que exclua qualquer sócio de participar dos lucros e das perdas."*

Quanto as definições contratuais, que somente poderão ser realizadas em concordância com todos os sócios temos:

- nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas;
- denominação, objeto, sede e prazo da sociedade e no final do nome vai SS;
- capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária;
- a quota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la;
- as prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consista em serviços;
- as pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;
- a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
- se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.

1.7. ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Conforme aprendemos na disciplina de planejamento tributário é fundamental que a empresa faça um planejamento tributário qualitativo; isso propiciará uma economia fiscal o qual interfere diretamente em nossos resultados. Assim precisamos conhecer os regimes tributários e simular a aplicabilidade dos mesmos no negócio.

A saber, o Brasil possui três regimes tributários para as micro e pequenas empresas: Simples, Lucro Real e Lucro Presumido:

- **Simples**

As empresas que podem optar são as: Microempresas com faturamento até R$ 360 mil ao ano e empresas de pequeno porte com faturamento anual de até R$ 3,6 milhões. Que estejam na classificação nacional de atividades econômicas como indústrias, comércios e alguns serviços não técnicos. Clique aqui para ter acesso a todas as informações sobre quais empresas podem optar pelo Simples.

- **Lucro Presumido**

Opcional para instituições com Faturamento anual até R$ 48 MM (quarenta e oito milhões de reais) salvo alguns ramos de atividade que são obrigatórios. Nesta modalidade, como o próprio nome diz, o lucro da empresa é presumido de acordo com a categoria do negócio. Assim, os impostos sobre lucro incidirão sobre a porcentagem do faturamento pré-definida pelo governo: Serviços: 32% / Comércio: 16% / Indústria: 8%.

- **Lucro Real**

Obrigatório para empreendimentos que detêm Faturamento anual superior a R$ 48 MM (quarenta e oito milhões de reais). Neste caso, os impostos que pagos sobre o lucro (IRPJ e CSL) serão calculados de acordo com o lucro real obtido pela empresa, ou seja, a receita debitada dos custos e despesas. Clique aqui para ter acesso aos detalhes sobre como calcular o lucro real.

✓ **Enquadramento Tributário: Drive Gestor Terceirizado**

Lucro Presumido

A ‘ Drive - Gestora Terceirada` em razão dos seu o negócio ser caracterizado como prestação de serviços do tipo consultoria a mesma não pode ser enquadrada ao Simples Nacional, citado:

“BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que fundamenta e regula o regime tributário Simples Nacional em seu art. 17 inciso XIII. Não poderão recolher os impostos e contribuições na forma do Simples Nacional a microempresa ou a empresa de pequeno porte: XIII - que realize atividade de consultoria.”

Desta forma ficamos com duas opções de recolhimento de tributos: Lucro Real ou Presumido, e para verificar qual a melhor opção fizermos simulações. Desta forma, constatamos que a melhor opção é: *Tributação Lucro Presumido.*

Considerando que no Ano 01, a melhor opção é lucro real, podemos optar por escolher lucro real no primeiro ano e nos demais prevalece o lucro presumido, isto se não tivermos algumas estratégias de contratação de serviço de terceiros da pessoa jurídica ao invés de contratarmos CLT.

TABELA 1 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO LUCRO PRESUMIDO X REAL

SIMULAÇÃO DE TRIBUTAÇÃO					
CENÁRIO OTIMISTA	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**
Lucro Presumido	184.180	412.489	489.163	537.262	589.978
Lucro Real	173.598	455.453	575.429	619.045	682.849
Diferença (Presumido - Real)	10.582	(42.964)	(86.267)	(81.783)	(92.871)
CENÁRIO CONSERVADOR	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**
Lucro Presumido	149.483	339.741	403.636	443.718	487.648
Lucro Real	145.114	390.121	437.110	464.060	512.722
Diferença (Presumido - Real)	4.369	(50.380)	(33.474)	(20.342)	(25.074)
CENÁRIO PESSIMISTA	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**
Lucro Presumido	114.787	266.992	318.109	350.175	385.318
Lucro Real	96.235	305.855	332.119	367.947	407.191
Diferença (Presumido - Real)	18.552	(38.862)	(14.011)	(17.773)	(21.873)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

2. O MERCADO

2.1. CONHECENDO O MERCADO A SER EXPLORADO (COMÉRCIO)

Conceitualmente mercado é o ambiente onde o ser humano (consumidor) procura encontrar bens, serviços e mercadorias que satisfaçam suas necessidades de consumo.

Para sabermos O que Fazer? Para quem fazer? E como fazer? Precisamos identificar o mercado. O conhecimento e analise do ambiente de atuação de uma empresa é fundamental para conseguirmos fazer um planejamento estratégico e operacionalizar o negócio.

Ao analisar o ambiente do negócio a ser explorado é possível prever tendências, levantar às ameaças e oportunidades da empresa. A abrangência do nosso mercado é o de EI, ME e PMEs, com foco no ramo de Comércio.

Critérios de Classificação de Empresas: EI – ME - EPP

As pequenas e médias empresas são empresas com características distintivas; os critérios utilizados para a definição de MPEs baseiam-se em critérios de natureza quantitativa (quantidade de empregados, faixa de faturamento), qualitativos (falta de estrutura financeira, incipiência em termos da organização, sofisticação tecnológica), mistos e de posição social.

TABELA 2 – CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS

Enquadramento: Quanto à Receita Bruta Anual (Lei 123/06)
- Empreendedor Individual - EI - Até R$ 60.000,00
- Microempresa - ME - Até R$ 360.000,00
- Empresa de Pequeno Porte - EPP - De R$ 360.000,01 até R$ 3.600.000,00

Enquadramento: Quanto ao número de Empregados: O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como **critério de classificação do porte das empresas**, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

Comércio e Serviços:
Micro: até 9 empregados
Pequena: de 10 a 49 empregados
Média: de 50 a 99 empregados
Grande: mais de 100 empregados

Fonte: Sebrae

Importância das Pequenas e Médias Empresas

As pequenas e médias empresas (MPEs) são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo.

"*Pequenas empresas são o sustentáculo de uma economia em qualquer lugar do mundo. São elas que agregam valor a produtos e serviços*", afirma o diretor executivo do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec), incubadora de empresas da Universidade de São Paulo (USP), Sérgio Risola. Segundo dados mais recentes do IBGE, as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 98% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país.

A maior parte dos negócios estão localizados na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas) e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil, veja quadro abaixo que demonstras as MPEs na economia brasileira.

As MPEs tem uma grande **Vantagem** em relação as grandes empresas que é a sua capacidade para mudar rapidamente a sua estrutura produtiva em reação às necessidades do mercado, o que é muito mais difícil numa grande empresa, com um grande número de empregados e grandes somas de capital investido.

Em contrapartida as **Desvantagens** quanto obtenção de financiamentos pois têm mais dificuldade de encontrar financiamento com um custo e prazo adequados devido ao seu maior risco. Tem dificuldades para encontrar mão-de-obra especializada em função da sua rigidez laboral (necessidade de formação prévia do empregado), em razão de pequeno volume e menor receita, tem maior dificuldade de investimentos em tecnologia, podendo contar somente com investigações associadas a universidades e por fim o restrito acesso a mercados internacionais em razão da sua menor dimensão.

As pequenas empresas, além de tudo são capazes de dinamizar a economia dos municípios e bairros das grandes metrópoles principalmente no Ramo do Comércio.

Importância do Comércio

O conceito de comércio baseia-se na troca voluntária de produtos, as trocas podem ter lugar entre dois parceiros – bilateral - ou entre mais do que dois parceiros - comércio multilateral – na sua forma original, o comércio fazia-se por troca direta de produtos de reconhecido como diferente pelos dois parceiros, cada um valoriza mais o produto do outro.

Com isso da para se ver o quanto o comércio movimenta a economia, lembrando que há a regra da oferta e da demanda, se há oferta é porque tem demanda. Quando o produto já está a venda é porque já passou pelo processo de produção, isso porque até ser comercializado passa pelo processo indústrial, isso quer dizer que o comércio e a indústria andam lado a lado.

O comércio tem suas épocas de maior movimentação: dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais, dia das crianças, páscoa entre outros, são dias que tendem a vender muito.

Segundo informações do Sebrae o que mais movimenta a economia é o comércio, isso quer dizer que para que um pais seja desenvolvido economicamente tem que ter um comércio forte, sendo que o comércio é uma conseqüência de várias coisas, mas é de grande importância para o desenvolvimento de um país.

Atualmente tem-se discutido sobre o papel do comércio local, como fonte de emprego e renda no desenvolvimento dos municípios, inclusive os municípios pequenos, onde este setor influência diretamente na economia.

Através do comércio local, a cidade aumenta a oferta de empregos à população, contribuindo para o desenvolvimento da própria cidade e para o aprimoramento da mão de obra local. Os empregos e salários gerados pelo comércio local se transformam em bem estar e qualidade de vida. A população mora melhor e em condições dignas.

Hoje em dia, manter o comércio ativo requer fatores imprescindíveis aos empresários, devido à competitividade, a grande taxa tributária e a enorme burocracia, principalmente para as ME e MPE é assustador a quantidade de impostos e taxas que são colocados diante dessa classe mensalmente.

Mas temos visto que com criatividade e empreendedorismo, é possível tornar o comércio mais atrativo e suprir a exigência dos consumidores.Acreditar nas potencialidades e nas perspectivas desta área é acreditar no desenvolvimento sustentavel da economia (onde demanda o consumo). Para se ter um pais desenvolvimento necessita-se de um comércio forte.

2.2. METODOLOGIA DE PESQUISA DE MERCADO

Aprendemos em nossos Seminários de Aquisição de Aplicação de conteúdo e para Produção Cientifica que a qualidade de um trabalho está em reunir o maior numero de informações sobre o assunto, e para isso a coleta de dados é fundamental, pois permite juntar informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos de formulação do plano de negócio.

A metolodogia de pesquisa utilizada para apresentações gráficas foi A Coleta de Dados se utilizando da pesquisa de campo foi do tipo qualitativa por amostragem. A pesquisa, Foi realizada através de questionário no site do Google – Google Doc, a qual encaminhado link para as lojas pesquisadas. Contendo 32 questões de múltiplas escolhas, as respostas foram apontadas sem acompanhamento e ou esclarecimentos, o que garante a espontaneidade, resguardando a situação mais primária da intenção, sobre terceirização de serviços ou contratação de consultoria privada.

No gráfico abaixo, utilizamos as respostas quanto as intenções em terceirizar gestão ou contratar consultoria para:

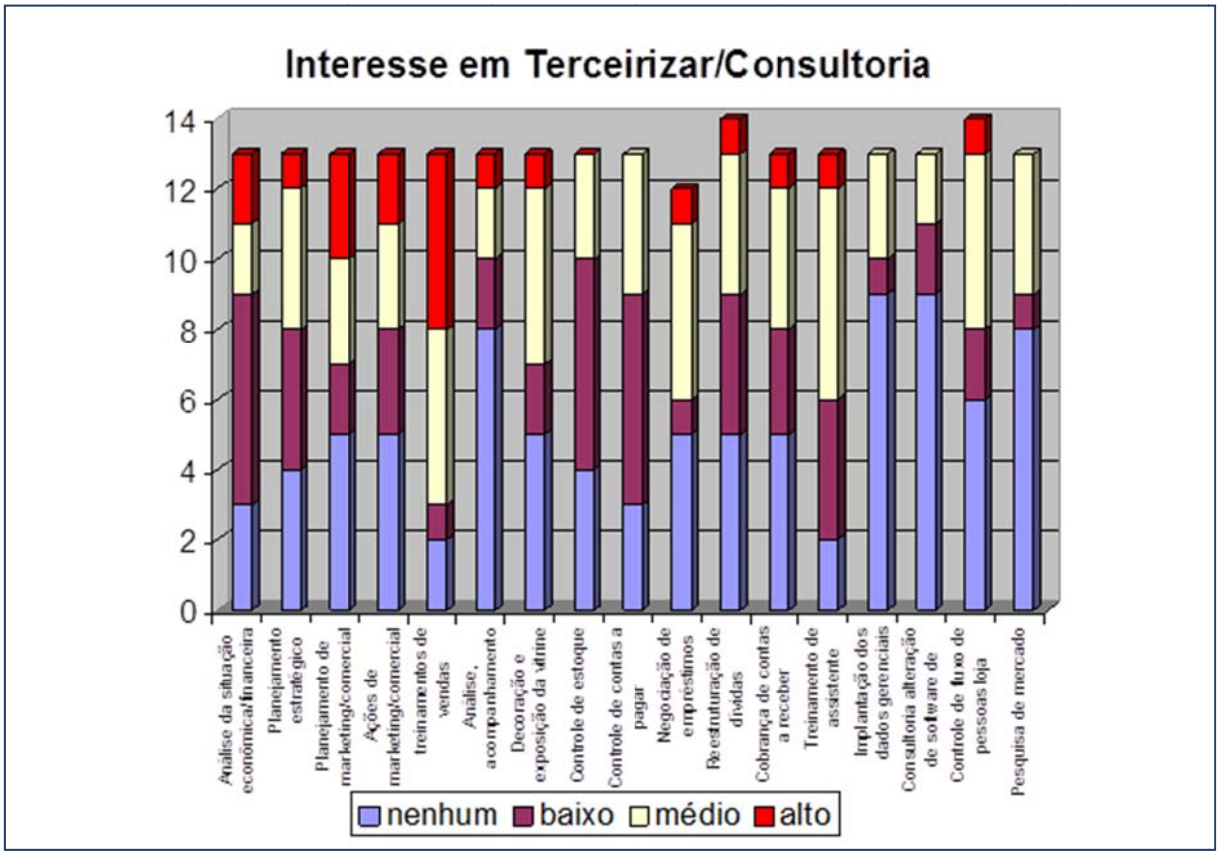
- Análise da situação econômica/financeira
- Planejamento estratégico
- Planejamento de marketing/comercial
- Ações de marketing/comercial
- Treinamentos de vendas
- Análise, acompanhamento Meta
- Decoração e exposição da vitrine
- Controle de estoque
- Controle de contas a pagar
- Negociação de empréstimos bancários

- Reestruturação de dívidas
- Cobrança de contas a receber
- Treinamento de assistente administrativo
- Implantação dos dados gerenciais iniciais no sistema
- Consultoria alteração de software de gestão
- Controle de fluxo de pessoas loja
- Pesquisa de mercado.

RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO

As respostas foram registradas com as métricas: “nenhum interesse”, “baixo interesse”, “médio interesse” e “muito (alto) interesse”. As respostas foram consolidadas no gráfico abaixo:

GRÁFICO 1 – RESULTADO PESQUISA – INTERESSE EM TERCEIRIZAR



Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

Analisando esses dados, identificamos que 62,16% dos serviços oferecidos não tem atratividade. Consideramos desinteressados quem respondeu “nenhum e baixo interesse”. Para os serviços que despertaram interesse, totalizando 37,84% consideramos interesse para respostas “médio e muito (alto) interesse”

GRÁFICO 2 – RESULTADO PESQUISA – INTERESSE PELOS SERVIÇOS

Intenção	Total	%	Nenhum e Baixo x Médio e Alto
nenhum	88	39,64%	
baixo	50	22,52%	62,16%
médio	64	28,83%	
alto	20	9,01%	37,84%
	222	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

O quadro abaixo, retratando a pesquisa, evidência com larga diferença, a preferência dos empresários para consultorias ou terceirizações que fomentem as vendas, sendo esse os serviços de:

- Planejamento de marketing/comercial
- Ações de marketing/comercial
- Treinamentos de vendas
- Análise, acompanhamento Meta
- Decoração e exposição da vitrine

GRÁFICO 3 – RESULTADO PESQUISA – ATRATITIDADE EM VENDAS

Intenção	Comercial	Total	% do Total	Comercial X Total
nenhum	25	88	28,41%	
baixo	10	50	20,00%	48,41%
médio	18	64	28,13%	
alto	12	20	60,00%	88,13%

Fonte: Elaborados pelas autoras (2012)

Esse grupo corresponde 88,13% dos (37,84%), do com “alto/muito” e “médio interesse”. Onde o peso maior, justamente no item “treinamento de vendas” onde 10 (5- muito e 5 – médio) das 13 respostas nessa questão.

2.3. CONQUISTANDO O MERCADO – DIFERENCIAL NOSSOS SERVIÇOS

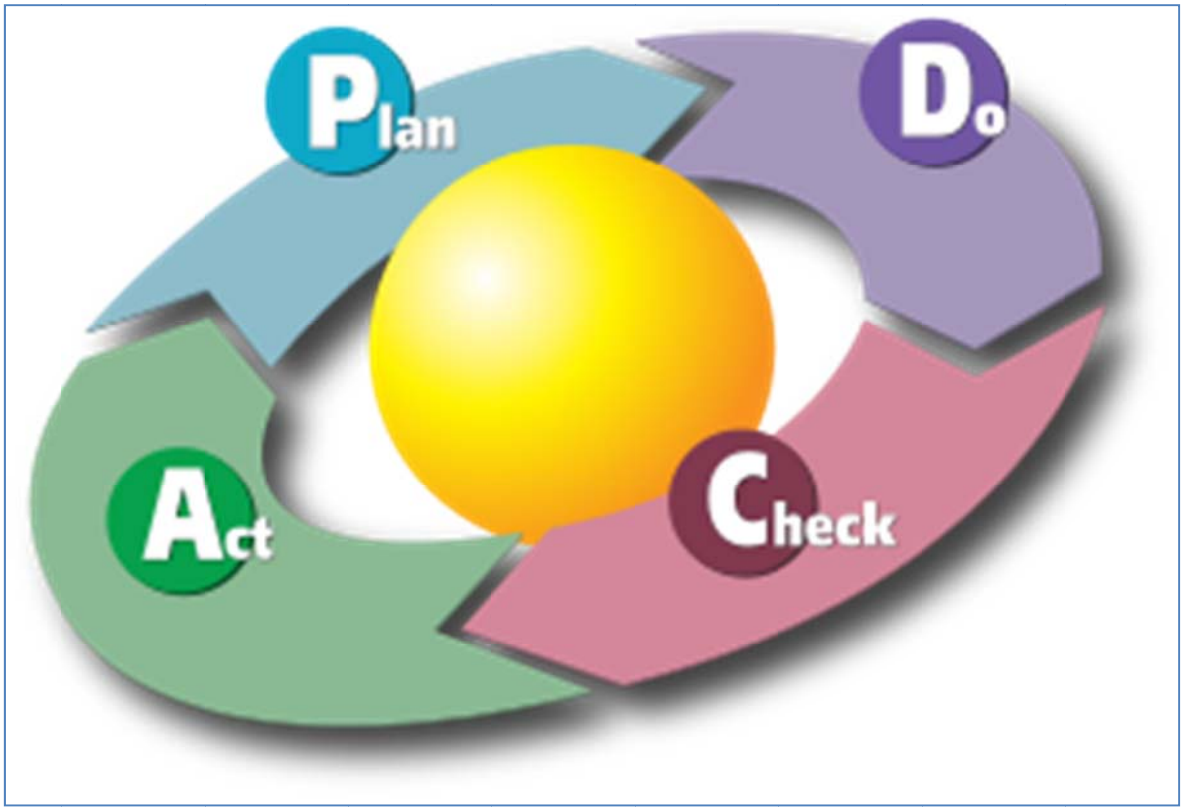
O objetivo é agregar aos nossos clientes benefícios como maior segurança da informação e redução de custos em suas operações, mediante identificação e correção de procedimentos inadequados.

E para isso o diferencial do nosso produto é oferecer um serviços que permita acompanhar e medir os resultados esperados objetivado no Planejamento Estratégico.

A estratégia é pautada em ações viáveis com resultados esperados: Cada cliente um Projeto x Monitoramento.

Desta forma o atendimento ao cliente estará focado na aplicação do conceito PDCA na empresa, que será administrado por projetos para cada cliente.

FIGURA 8 – CICLO PDCA



Fonte: Apostilas FGV

O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de *Deming*, é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua.

- **Plan** (*planejamento*): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.

- **Do** (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.

- **Check** (*verificação*): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado por meio de KPIs (Key Performance Indicador) objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.

- **Act** (ação): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Com a aplicação do método PDCA pode-se: *Identifica onde a empresa está e para onde quer ir* e assim desenvolve plano estratégico para alcançar o objetivo. Pois ao estruturarmos o atendimento ao cliente com base nesta ferramenta poderemos acompanhar e executar a verificação das ações x resultados esperados.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL E ECONÔMICO

3. *ESTRUTURA E OPERAÇÕES*

3.1. LOCALIZAÇÃO, LAYOUT E INVESTIMENTOS.

A localização requer um ponto estratégico, facilitando acesso aos parceiros e clientes e principalmente propiciando comodidade aos profissionais.

A estratégia é passar uma imagem de uma empresa simples e eficiente, consideramos que ostentar luxo para essa finalidade, poderá afastar alguns clientes.

O estabelecimento será alugado e o layout desejado é um local para acomodar bem até 15 funcionários, inicialmente serão apenas 7 vinculados e 2 terceiros. O ambiente será equivalente a um ambiente acadêmico: com livros, revistas, computadores, mesas e cadeiras. Sala operacional conjugada e sala de reunião distinta. As estações de trabalho serão funcionais e ambiente arejado. Um local que proporcione conforto para os colaboradores, clientes e convidados, e que passe uma imagem acadêmica.

FIGURA 9 – LAYOUT INICIAL MODELO AMBIENTE DE TRABALHO ABERTO

Fonte: http://www.alcad.com.br/

3.2. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

A gestão da empresa será de competência das sócias-diretoras, e contará com uma equipe estruturada por profissionais experientes:

- **Administração: Gestão Operacional Estratégica**

Semanalmente as sócias estarão se reunindo para alinhar as estratégias de negócio e definir as ações a serem aplicadas na empresa. Estas reuniões serão aos sábados de manhã, dia no qual todas se comprometerão a se dedicar a gestão da empresa. O ponto focal da comunicação das sócias/gestoras será com o consultor SR, porém pelo menos uma vez por mês, haverá reunião com todos os funcionários.

- **Equipe: Salários, Encargos e Benefícios.**

  - *Equipe: Salários, Encargos e Benefícios.*

Os valores de salários pagos por função correspondem a valores de mercado (mínimo praticado), mas será compensado com comissão sobre venda de serviços. O valor do dissídio a ser aplicado é 10%; máximo, cujo objetivo é reajustar salários.

TABELA 3 – QUADRO DE PESSOAL

MÃO DE OBRA - MENSAL			
Valores Previstos_Mês	Ano 01		
Função	Qtde	R$ Salario	Total Salario
AGENTE ADMINISTRATIVO	1	1.200	1.200
AGENTE COMERCIAL * comissão (infodiagnostico)	1	2.500	2.500
CONSULTOR JR * comissão	1	1.500	1.500
CONSULTOR SR * comissão	1	2.500	2.500
ADVOGADO * comissão % pc 3 e 7	1	2.500	2.500
ESTAGIARIO	1	900	900
PRO-LABORE	1	3.500	3.500
TOTAL FUNCIONÁRIOS	7		14.600
CONSULTOR RH	1	3.000	3.000
CONSULTOR TI	1	1.500	1.500
TOTAL PESSOAL TERCEIROS	2		4.500

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012).

Quanto aos encargos: a especificação dos % de encargos sobre a folha correspondem a pratica de mercado (pesquisa junto a sindicatos).

Os benefícios por força de lei (vale transporte e vale refeição), tem seu valores aquém da prática de mercado; quanto aos benefícios pagos por uma liberalidade da empresa (plano de saúde, previdência privada), objetivam promover qualidade de vida dos profissionais bem como sua satisfação e comprometimento.

TABELA 4 – ENCARGOS SOCIAIS E BENEFÍCIOS

Incidências sobre a folha	*Beneficios concedidos*
10% Dissidio ano	**2%** Previdência % sobre o salário (resgate após 3 anos de vinculo)
20% INSS s/ Pro-Labore (PRA)	**110** Beneficios: Plano de Saude (por funcionario)
70% Encargos Sociais s/ Salario	**350** Beneficios: VR + VT (por funcionario)
10% Estagiários % agência	obs: Estagiario não tem encargos (somente VR)

PRÓ-LABORE+INSS+PREV	1	4.270
SALARIO CLT	5	10.200
SALARIOS ESTAGIARIOS	1	900
ENCARGOS SOCIAIS		7.230
BENEFICIOS SOCIAIS		2.854
SERVIÇOS DE TERCEIROS		4.500
TOTAL MÊS		25.454
Total Ano Pró-Labore		51.240
Total Ano Salário		133.200
Total Ano Encargos + Benef.		121.008
Total Serv. Terceiros	2	54.000
TOTAL CUSTO COM PESSOAL	Ano 01	**359.448**

Para promover o comprometimento quanto à qualidade dos serviços prestados estamos pagando comissões s/ venda de serviços, conforme segue:

TABELA 5 – COMISSÕES % S/ SERVIÇOS VENDIDOS

COMISSÃO S/ VENDAS			
Comissão s/ Serviços Prestados	Ano 01		
Função	%	Mês	Ano
AGENTE COMERCIAL * comissão (infodiagnostico)	50%	1.663	19.950
CONSULTOR JR * comissão	5%	4.117	49.398
CONSULTOR SR * comissão	7%	5.763	69.158
ADVOGADO * comissão % pc 3 e 7	15%	4.262	51.145
TOTAL COMISSÕES		**15.804**	**189.651**
TOTAL COMISSÕES + ENCARGOS			**322.406**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

- **Equipe: Descrição das Funções**

Agente administrativo: Executar serviços administrativos que envolvem assistência às diversas áreas de uma organização, como por exemplo, atender fornecedores e clientes, digitação de documentos, fornecer e receber informações sobre produtos e serviços, cuidar de documentações específicas etc.

Agente Comercial: Executar atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços, planejando e discutindo metas e estratégias de venda. Contatar, visitar e entrevistar clientes são atribuições do cargo, bem como demonstrar produtos, avaliar o perfil dos clientes e fechar contratos de vendas. Orientam, informam e visitam clientes na pós-venda, acompanhando a entrega do serviço.

Consultor: São especialistas em gestão administrativa. A Drive terá consultores Seniors-SR e Juniors-JR. A eles cabem a responsabilidade de formatar os dados, fazer as devidas leituras, emitir pareceres e garantir a aplicabilidade dos pacotes de serviços vendidos. São os analistas da situação, os estrategistas das propostas, responsáveis por acompanhar a implantação, checar o andamento e propor alterações quando necessário. Eles farão interface semanal com as sócias, para direcionamento e prestação de contas dos serviços prestados. – Farão o contato presencial e a distancia com os clientes.

Advogado: Atuar com todos assuntos jurídicos como elaboração de contratos e consultoria e responsável por reestruturação de dívidas.

3.3. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

O processo produtivo de um escritório de consultoria/prestação de serviços é basicamente intelectual com aplicações práticas. Teoria e prática estão muito alinhadas e convergem pela busca do melhor resultado para o cliente e para o seu escritório de consultoria.

Um dos principais processos depois de montar o escritório de consultoria é a conquista de novos clientes, seja por meio de contato com sua rede profissional, de divulgação publicitária, de visitas à empresas ou outros meios;

- **Relacionamento com o Cliente:**

Toda comunicação será pautada com o mais absoluto sigilo. Sendo registrado em todo o material, que as informações serão de conhecimento apenas do solicitante. Após o contato inicial e a primeira oportunidade de apresentar nossos serviços, ofereceremos a um custo subsidiado o serviço "Infodiagnóstico", esse serviço dá condições de uma análise econômica atual, sendo possível identificar os problemas mais evidentes da empresa. A proposta aceita, O formaliza-se o contratos e seguimos a parceria que deverá ser fidelizada para ser duradoura com serviços mensais. Nomeamos sérvios realizados apenas uma vez como "eventos" e os de gestão e acompanhamento como "mensais"

Assim temos:

- Criação do contrato de consultoria
- Aprovação do contrato
- Investigação e análise dos fatos
- Proposições de soluções para os clientes
- Instalações de procedimentos para os clientes
- Recebimento pelos serviços prestados
- Pós Atendimento - Monitoramento da aplicação da solução x resultado.

O atendimento ao cliente desde o diagnóstico, assinatura de contrato, aplicação da solução é exclusivo para cada empresa; pois as empresas apresentam necessidades divergentes, acentuadas em umas e não em outras.

- Estrutura operacional física

A empresa trabalhará em parceria com empresas de software. E contará com uma central de atendimento onde deverá fazer registros das demandas e será medido com indicadores.

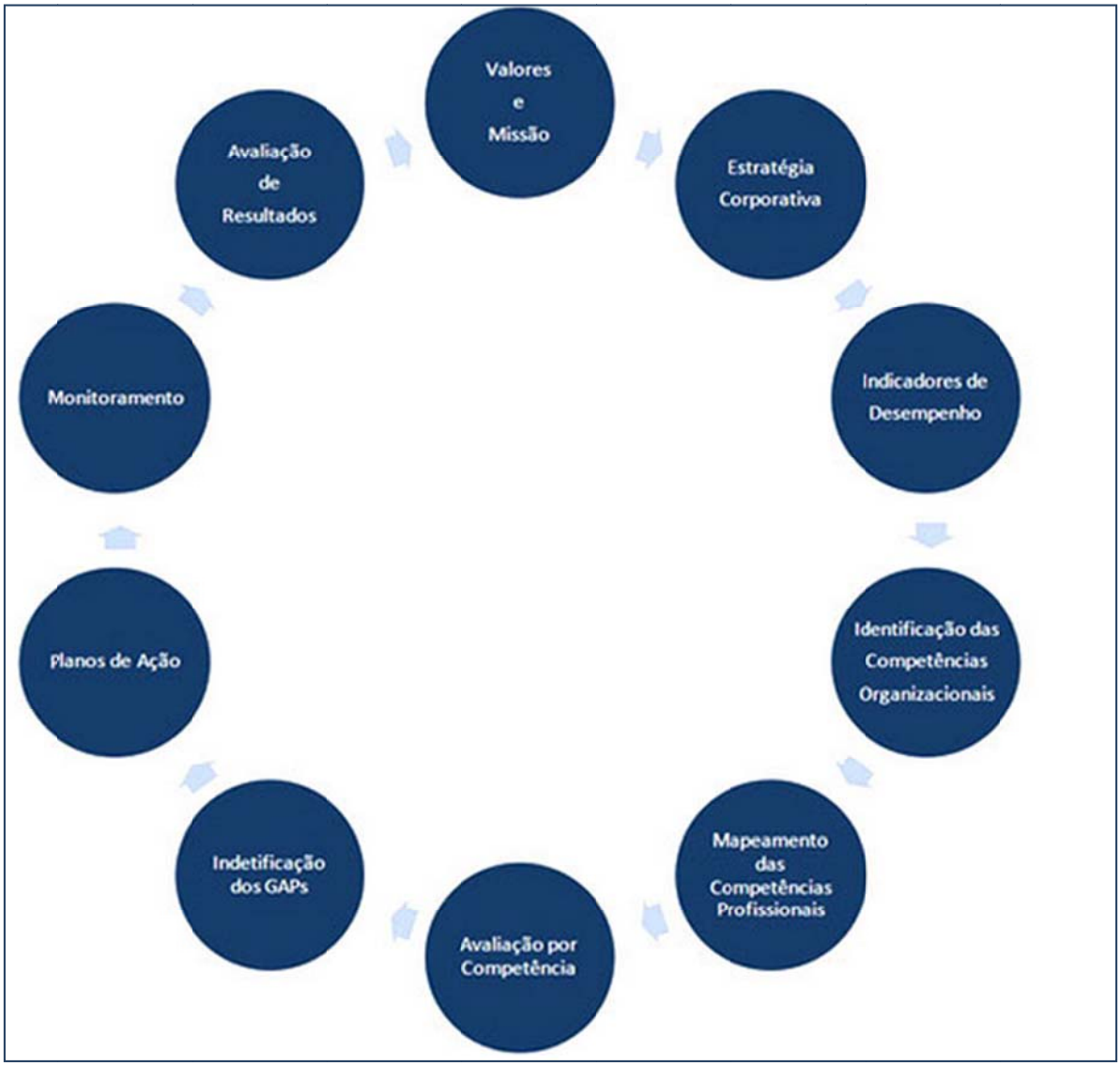
Os hardwares serão próprios, equipamentos de alta tecnologia o qual possam se utilizar com qualidade dos sistemas de comunicação e execução de softwares para aplicação no comércio. Os equipamentos de impressão serão alugados, assim evitando custos iniciais e propiciando a qualidade dos mesmos.

O sistema de telefonia será com base em plano de gastos, assim iremos aperfeiçoar a utilização com gastos reduzidos. Abaixo estrutura dos gastos mensais.

- Metodologia de Trabalho Controle e Analise

O conhecimento e analise do ambiente de atuação de uma empresa é fundamental para conseguirmos fazer um planejamento estratégico e de tal modo operacionalizar o negócio.

FIGURA 10 – METODOLOGIA DE TRABALHO



Fonte: Apostilas FGV

4. PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

O produto/serviço da empresa: propor às empresas pacotes de serviços ou, preferencialmente, um plano de gestão e acompanhamento completo. Serviços como: gestão administrativa / estratégica, gestão financeira, gestão de processos, gestão de pessoas, gestão do estoque, gestão de marketing e balance scorecard.

Abaixo caracterizamos os principais Serviços Prestados:

Assessoria Contábil e Regulatória

O Brasil está mudando. Em breve não caberá espaço para empresas que não atuem em conformidade com legislação vigente no quesito formalidade e consequentemente tributação.

O desafio dos contadores não é somente garantir e emissão das guias para pagamentos dos tributos, é também, de zelar para que a empresa pague todos os tributos com a máxima economia. Para isso é necessário um estudo criterioso para identificar, dentro das modalidades de tributação existente, qual a que melhor traz vantagens para a empresa.

Serviços oferecidos (em parceria):

- Contabilidade
- Fiscal - Federal, Estadual e Municipal (Certidões)
  - Tributos Federais
  - Tributos Estaduais
  - Dívidas com a União
- Trabalhista e Previdenciária
  - INSS - CND
  - FGTS
  - Certidão de Protesto
  - Ações e Execuções
- Terceirização do Departamento de Pessoal
- Declaração do Imposto de Renda
- Gestão Tributária – orientação sobre melhor modalidade de tributação

Gestão Pessoas (treinamentos)

Auxiliar a traçar o perfil do funcionário ideal. Benefícios, contratações, demissões, folha de pagamento, plano de benefícios. Contratar treinamentos e palestras. Divulgação de cursos de aperfeiçoamento, etc.

- Traçar perfil ideal do vendedor que melhor se enquadra com posicionamento da empresa *,
- Planejamento de cargos e salários,
- Pesquisa mercado para benefícios e incentivos,
- Treinamentos de vendas,
- Treinamento de produtos,
- Contratações e Demissões *,
- Agendamento de férias,
- Cronograma de folgas e controles de horas extras,
- Escala de trabalhos diários (limpeza, organização, controles e etc),
- Análise de receita por funcionário,
- Terceirizado para empresas parceiras *.

Gestão de Estoque

Estoque ótimo. Relatórios de produtos com maior/menor rentabilidade, maior/menor giro. Excessos e faltas. Sugestões de reposição baseadas em estatísticas de vendas.

O estoque ótimo implica em identificar e manter estoque mínimo sem perda de venda ou com o mínimo impacto, fazendo com que esse ajuste resulte em economia e maximização do lucro. Não se deve perder venda por falta de estoque, a mercadoria tem que estar ao alcance do cliente no momento desejado/solicitado. A reposição deverá ser just in time.

- Balanço do estoque,
- Desenvolvimento de códigos para controles detalhados (cor, tamanho, modelo...),
- Cadastramento do estoque no sistema,
- Relatórios da Curva ABC – modelo, cor, receita, lucro, giro e etc:
- Relatórios de alerta para estoque máximo e mínimo –

- Acompanhar perdas de vendas por falta de estoque – analise financeira e econômica para tomada de decisão (compensa perder a venda ou aumentar o estoque?)
- Lista de compras baseado no histórico de vendas e para reposição. Acompanhado de pesquisas meteorológicas.

Valor: Cobrar com base no tamanho do estoque. Balanço e cadastramento por hora. % sobre redução. Manutenção, acompanhamento, relatórios – valor fixo.

Gestão Financeira

Fluxo de caixa projetado. Ciclo operacional e financeiro, Ponto de equilíbrio financeiro, negociação com os bancos, alongamento de dívidas. Cotações de melhores taxas para antecipações de recebíveis e parcelados.

A gestão financeira é o item de maior dificuldade para as micro e pequenas empresas. Por se tratar de uma consequência do ciclo operacional e financeiro e na maioria das vezes da margem de lucro do produto vendido, o cuidado não é somente com esses linhas, mas do desembolso adequado em tempo viável com planejamento e controles rígidos. O serviço poderá ser adquirido em conjunto com outro ou isolado.

Lembrando que a eficácia estará no cumprimento das metas pré estabelecidas.

- Análise da situação financeira da empresa
- Proposta modelo de gestão x meta de resultado
  - Ciclo financeiro
- Implementação e acompanhamento fluxo caixa projetado
  - Controle de contas a pagar
  - Controle de contas a receber
- Acompanhamento e manutenção de ótimo crédito no mercado, o que reduz as taxas de juros por esses cobrados,
- Revisão e acompanhamento das despesas financeiras
- Negociações bancárias
  - Novos contratos – negociação ou orientação sobre taxas x prazos
  - Revisão dos contratos vigentes - taxas

Troca de instituição bancária

Reestruturação do risco

Valor: Adequado ao porte da empresa, considerar o ganho que essa terá em economia de juros e multas.

- **Gestão Comercial (marketing)**

Garantir que as ações de marketing estejam em conformidade com o planejamento/orçamento. Cálculo do resultado que a ação deverá ter face ao investimento. Acompanhamento/mensuração do resultado da ação de marketing. Cotação dos serviços de marketing e sugestão das melhores propostas, assim como negociação de valores. Controle de fluxo de pessoas (sistema).

A área comercial é o combustível que impulsiona toda empresa. Sem vendas não há empresa com fins lucrativos. A estrutura comercial precisa ser eficiente, precisa atingir as metas e garantir o bom atendimento para a sustentabilidade do negócio. Para isso é preciso dispor de estoque inteligente, funcionários engajados, motivados e com conhecimento técnico sobre produtos e técnicas de vendas e atendimento. Nossa proposta incluiu:

- Estabelecimento de metas e objetivos (anual, semestral, trimestral, mensal, semanal e diário)

  Prazo de venda / Descontos

  Mercadorias à promoção

  Giro de estoque
- Relatórios diários (balancescorecard)
- *Posicionamento da marca e público alvo
- Análise do orçamento x resultado de ações promocionais alinhado com planejamento estratégico e financeiro.
- *Serviço de vitrinista
- Controle de fluxo de pessoas: Através de sistema exclusivo, dispomos de relatórios diários sobre atratividade da vitrine e quantidade de pessoas que adentram o estabelecimento.
- *Terceirizado para empresas parceiras.
- Cliente Oculto (terceirizado).

Gestão Estratégica

O desenvolvimento de plano estratégico e tático. Assistência na implementação. Geração e análise dos índices, emissão de relatórios de alertas quando a empresa não está conforme o planejado (balance scorecard),

Embora o Planejamento Estratégico envolva todas as áreas da empresa, esse serviço poderá ser adquirido isolado, nesse caso figura como uma consultoria.

A contratação do plano estratégico com as demais gestões proporciona maior garantia do cumprimento das ações necessárias, uma vez que sempre que a empresa não executar as ações conforme acordada, essa receberá um alerta onde o planejamento estratégico será enfraquecido. Compõe de:

- Entendimento sobre o que o empresário pretende.
- Infodiagnóstico para conhecer a atual situação da empresa e dos sócios.
- Análise de viabilidade do pretendido ou proposta conforme viabilidade.
- Análise de balanço
- Projeto 3 cenários - Plano de vôo para alcançar objetivos

Valor: Cobrar pelo planejamento, valor único, baseado em horas trabalho x porte empresa (quantidade de lojas, faturamento).

Acompanhamento: Relatórios mensais de acompanhamento e sugestões.

Requisitos Básicos

- Sistema compatível
- Comprometimento do empresário em cumprir o planejado
- Adequações operacionais básicas - Revisão detalhada dos ciclos operacionais de Compras, Contas a Pagar e Pagamentos; Vendas, Contas a Receber e Recebimentos; Financeiro; Fretes; Contratação de Seguros; Custos; Contratação de Empréstimos; e Financiamentos, resultado na emissão de relatório detalhado das imperfeições identificadas com as respectivas recomendações para resolução.

4.2. ESPECIFICAÇÃO DOS PACOTES DE SERVIÇOS

Especificação de ação de cada pacote de Serviço Prestado, Avulso ou Terceirizado/Parcerias.

1) Pacote Inicial: Infodiagnostico

Análise situação econômico-financeira e Ponto de Equilíbrio

Objetivo – Identificar se a empresa está gerando lucro operacional. Geração de caixa para arcar com os compromissos mensais. Identificar o ponto de equilíbrio de vendas e despesas, estabelecendo esses como meta inicial.

O pacote inicial consiste na visão 360º da situação imediata da empresa. Consiste em identificar se, com o modelo operacional atual, a empresa gera lucro ou prejuízo operacional. Identificar o ponto de equilíbrio operacional do caixa e manter os pagamentos com fornecedores, funcionários e instituições financeiras em dia é imprescindível para a sustentabilidade da empresa. Esse trabalho permite estabelecer imediatamente metas de vendas e corte de gastos, dependendo do resultado, até que medidas melhores planejadas sejam implementadas para potencializar os resultados.

Como – levantamento dos últimos 6 meses de: Vendas – PMR, Compras – PMP, Despesas fixas e despesas variáveis – incluindo despesas não operacionais como juros e retirada dos sócios.

Elaboração do DRE regime caixa e competência.

Após a aplicação do questionário de pesquisa do mercado, podemos incluir ou excluir serviços e/ou processos conforme expectativa.

2) Pacote: Gestão Estoque/Controle de Estoque

Estabelecimento da meta de vendas / Nível de estoque
Prazo médio de recebimento e Pagamento

Objetivo – proporcionar a tranqüilidade para o empresário nos pagamentos diários das contas, evitando stress, perda de crédito, pagamento de multas, aumento

de juros, inadimplência e todas as conseqüências desagradáveis que a falta de dinheiro em caixa para honrar com os compromissos causam.

Como – Após entendimento da situação atual da empresa e confirmação que a empresa apresenta lucro operacional (pacote 1), identificamos o ponto de equilíbrio que deverá ser implementado como meta mínima de venda. Concomitantemente, através de cálculos matemáticos, identificamos o estoque ótimo e orientamos sobre os prazos médios de recebimento e pagamento, de modo a evitar o descasamento. Outra estratégia adotada é a manutenção de limites financeiros rotativos para eventuais necessidades financeiras. Esse controle contempla antecipar a visão do caixa mensal e semanalmente, evitando "sustos" de última hora.

Esse pacote consiste em consolidar as informações de movimentações de caixa, vendas a vista, a prazo e contas a pagar, com emissão de alertas mensal, semanal e diário.

Pré-requisito Pacote 1*

3) Pacote: Gestão Financeira - Reestruturação

Reestruturação e Revisão de Endividamento

Readequação endividamento =taxas de juros

Renegociação do endividamento com bancos e fornecedores

Objetivo – Reduzir os custos financeiros. Adequar o endividamento ao fluxo de caixa com alongamento da dívida. Proporcionar às empresas endividadas, condições para a continuidade do seu negócio. Muitas empresas estão numa situação que o custo e os compromissos contratados, sejam esses financeiros, fornecedores ou impostos inviabilizam sua continuidade.

Como – As soluções são distintas e inerentes a peculiaridade da situação atual de cada empresa. Algumas empresas, precisam apenas de uma renegociação nas taxas de juros, propondo novas garantias ou mudando de instituições e alteração de datas de pagamento junto aos fornecedores. Outras necessitam de um alongamento em todo o seu passivo. Outras necessitam de uma "moratória" para que restabeleça seu fluxo de caixa e voltar a saldar seus compromissos. Para cada

situação há uma alternativa específica e a aplicação de uma ou outra demanda muito estudo conscientização sobre as possíveis conseqüências.

Pré requisito – pacote de fluxo de caixa*

4) **Pacote: Gestão Comercial – Planejamento/Acompanhamento Metas**

Informação para reposição estoque

Treinamento de vendas / Vitrine

Controle de fluxo de pessoas

Monitoramento do estabelecimento (vídeo câmera)

Envio de msn – e-mail

Objetivo – Um planejamento de vendas assertivo com capacitação da equipe de vendas e estoque adequado, garantem o atingimento das metas de vendas. Essa situação proporcionando equilíbrio no fluxo de caixa, redução do turn-over, fidelização dos clientes e consequentemente melhor rentabilidade para os sócios. É de suma importância e requer uma atenção estudada, calculada e minuciosamente acompanhada diariamente.

Como – Desenvolver treinamento de vendas para a equipe comercial, adequado ao perfil e posicionamento da loja. Estabelecer metas factíveis respaldadas por estudos de marketing e estatísticas. Manter estoque equalizados com as metas do fluxo de caixa e o máximo aproveitamento das oportunidades com base no histórico passado ou projetado. Isso consiste em conhecer o histórico de vendas, por modelo, tamanho, cor, preço e etc. Entender a sazonalidade local e preparar o PV nessas bases. Ter sempre em mente que é menos dispendioso aproveitar as oportunidades de vendas do que provocar novas oportunidades.

Oferecemos um serviço de decoração de vitrine por profissional especializado. Estudos revelam que 80% das vendas são efetivadas por impulso do comprador e a vitrine é a grande responsável por essa atração. Uma vitrine que desperte interesse e atenda as expectativas é essencial para o sucesso nas vendas.

Através de um sistema exclusivo, o qual somos representantes, podemos monitorar a quantidade de pessoas que passas em frente o PV, que param para olhar a vitrine e que entram no estabelecimento, além de apresentar o tempo médio dos clientes dentro da loja. Esse sistema proporciona fazer correções, alterando por

exemplo os produtos expostos, afim de melhorar a atratividade. Ou ainda realinhar o atendimento, conforme o tempo médio de retenção dos clientes dentro das lojas. Entre outros.

Outro serviço de grande relevância é o monitoramento via web cam para revelar pequenos furtos, posturas dos funcionários em desacordo com as normativas da empresa e etc.

O envio de SMS e e-mail, para parabenizar um aniversariante ou para divulgar uma promoção, apesar de aparentemente ser um serviço simples, a falha nessa pontualidade pode além de privar a empresa de melhores rentabilidades, deixar fortalecer a fidelização dos clientes. Não se pode ignorar que manter um cliente é menos oneroso que conquistar novos clientes.

Serviços ref. Pacote 4:

- Treinamentos de vendas – 2Hs por funcionário/mês – Data pré determinada
- Estoque controle semanal – alertas sobre faltas e/ou excessos – necessita acesso ao sistema
- Vitrine – 1x por semana em cada PV
- Acompanhamento das metas vendas – informações diárias - BSC
- Envio de SMS e e-mail para clientes – Aniversariantes diário e promoções até 2 lotes por mês.
- Monitoramento web cam – Resumo mensal e envio de alerta sempre que detectado postura fora do padrão.

5) Pacote: Gestão Estratégica – Planejamento Detalhado e Gestão

Opção 1 – Planejamento

Opção 2 – Planejamento,implantação e acompanhamento

Objetivo – o planejamento estratégico consiste em elaborar um mapa que conduza pelo melhor caminho possívelemtre onde a empresa se encontra no momento presente, para onde os sócios querem que a empresa esteja num determinado tempo futuro. Desenvolver um estudo sobre a viabilidade, propor ajuste do objetivo, se preciso for, e propor um caminho detalhado, apresentando três rotas/cenários distintos (real, otimista e pessimista). Trata-se de um planejamento

estratégico. Esse planejamento é de suma importância para plano de expansão, estratégia de venda da empresa ou até mesmo sua liquidação.

Como – Aplicação das teorias de administração de empresas e fundamentos de economia – planejamento. Consiste num plano minuciosamente elaborado, com projeções fluxo de caixa, investimentos, cenários de mercado futuro e etc..

Após uma, ou mais, reunião com os sócios e identificação do objetivo será possível identificar quais as teorias melhores serão aplicáveis. É um plano de negócios é uma ferramenta indispensável para as empresas que planejam expandir ou abrir mercado.

A opção 1, desse trabalho consiste em apenas elaborar o plano de negócio e a opção 2 consiste em elaborar, implementar e acompanhar.

6) **Pacote: Gestão de Pessoas – Clima Organizacional /Competencias**

Opção 1 – Planejamento

Opção 2 – Planejamento,implantação e acompanhamento

Objetivo – Implantação da gestão de pessoas desde a contratação, treinamento e acompanhamento. Além do calculo da folha de pagamento e obrigações assessorias. Oferecendo também o estudo das competências e responsabilidade oferendo assim um plano de carreira;

Como – Aplicando a metodologia de levantamento das competências para utiliza-la nas contratações e no plano de carreira dos funcionários. Implantar o calculo da folha de pagamento como todas a verbas e confiança nas informações.

7) **Pacote: Assessoria Juridica – Serviços Juridicos**

Objetivo – Garantir assistência de advogado sempre que a empresa necessitar, sejam essas necessidades por causas trabalhistas, operacionais e comerciais. Quando da necessidade, a empresa aciona o advogado que terá acesso a todo o histórico da empresa.

As estratégias de defesa serão estudadas em conjunto com os consultores, para entender de modo abrangente qual serão os efeitos de cada possível resultado. A tranqüilidade de ter uma consultoria jurídica que conheça a empresa e tome os

devidos cuidados tomando como objetivo o melhor para a empresa em todos os parâmetros como mídia, mercado, financeiro e etc.

Esses serviços para questões de desligamento de um funcionário, ações trabalhistas, análise de contratos comerciais, defesa de reclamação no PROCON e etc. são de extrema importância para o empresário que tem seu dia a dia abarrotado de a fazeres, que por vezes, por falta de tempo, acaba delegando o trabalho sem informações satisfatórias e resultados pensados nas consequências. Com um investimento pequeno o empresário garante essa tranqüilidade contratando esse plano jurídico.

Como – Dispondo de advogado contratado e exclusivo, oferecemos o serviço que se equivale a um plano de serviços jurídicos. A integração do consultor com o advogado, garante ações jurídicas preservando o melhor resultado à empresa em noções gerais.

8) Pacotes Parcerias: Sistemas

Implementação de Sistemas – inserção de dados

Treinamento e

Assessoramento Mensal

Objetivo – A disponibilidade dos dados operacionais que correspondam todas as ações da empresa é a base para implementar uma gestão profissionalizada, disponibilizando o empresário e ver com clareza os resultados do seu trabalho. O mercado dispõe de diversas opções de Sistema de informações gerenciais (SIG; do inglês, management information system—MIS), alguns excelentes e outros não tão bons.

Para dispor dessa importante ferramenta com a máxima eficácia, dois pré requisitos são indispensáveis: escolher o sistema adequado as necessidades da empresa e de seu planejamento futuro, e o registro fidedigno das ações da empresa. Ações como: compra, venda, pagamentos, recebimentos, retiradas, estoque e etc. Quanto maior o nível de profundidade dessas informações, mais assertivo será o planejamento.

Os dados, enviados diariamente ao centro de gestão terceirizada é pré requisito para a contratação do serviço.

Como – No caso da empresa precisar ou desejar trocar de sistema ou implantar um novo sistema, a Drive Gestora Terceirizada, terá um sistema próprio desenvolvido, para atender com a máxima eficiência os produtos de serviços oferecidos.

Para a prestação dos nossos serviços, dispor de informações atualizadas e confiáveis, com remessas diárias para nosso servidor, é pré requisito para a contratação dos serviços. Hardware e software serão validados.

Se a empresa já dispor de sistema de informações, faremos a validação ou orientação para alterações/ajustes no sistema, para garantir que essa disponha de todos os dados para que possamos prestar os serviços solicitados pela contratante – sem custo para o cliente.

9) Pacotes Parcerias: Assessoria Contábil (Integrar Conselho)

Revisão das despesas financeiras

Objetivo – Minimizar os impactos de um serviço de contabilidade antiquado que infelizmente é o que dispõe a maioria das micro e pequenas empresas, onde o contador faz meramente o papel de emissor de guias para recolhimento. A contabilidade vai muito além disso, como apontar o melhor regime tributário, o que gera maior rentabilidade a empresa e preparar a empresa para o fim da sonegação. O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), gradativamente está eliminando a facilidade da sonegação, o risco dessa prática, coloca cada vez mais a empresa em situação de liquidação num futuro próximo. Ainda é comum, uma empresa vender por exemplo R$ 200.000 e recolher impostos sobre R$ 20.000. Essa situação não tem espaço, como erradamente, ainda pensa muitos empresários, que pensam estar lucrando com isso. Para quem quer permanecer no mercado, essa prática não é aceita. O papel do contador é orientar a empresa nos riscos que ela incorre, e até se recusando a prestar o serviço a empresas nessa situação.

Como – A Drive Gestora Terceirizada, terá parcerias com contadores os quais, para as empresas que contratarem esse serviço, onde os contadores prestarão serviços para a contratante, porem as discussões de níveis contábeis terão a participação da Drive que atuará como conselheira. Assegurando sempre o melhor para a empresa sobre riscos e redução de custos.

10) Pacotes Avulsos:

Orientação tributária

Organização de Eventos

Balanço Geral

Inventário de estoque

Implantação de informações do contas a pagar e receber

Pesquisa de mercado

Os serviços avulsos são aqueles contratados eventualmente. Esses poderão ser demandados pelos clientes ou orientados por nossa sugestão. Visam agregar resultados nas ações de gestão. O valor será calculado sob solicitação e individualmente.

Orientação tributária – Análise e orientação sobre a melhor forma de tributação – Investimento vide orçamento.

Organização de eventos – Contratação de empresa de eventos e acompanhamento. Cotações, pesquisa de mercado, formalização de contrato e etc. Investimento: 20% custo, valor mínimo R$ 500,00

4.3. ESTRATÉGIA: VENDA E MARKETING

A Drive Gestora Terceirizada, tem o objetivo de prestar serviços de gestão para pequenas empresas sendo essas na maioria de gestão familiar. O objetivo é que esse relacionamento seja duradouro, ou seja com fidelização dos clientes conquistados. Entendemos a dificuldade em vender serviços de gestão profissionalizada, tendo em vista, que a gestão nessas empresas é centralizada nas pessoas dos sócios. Outra dificuldade que iremos encontrar, é o fato de, o empresário, não ter o conhecimento e a experiência sobre como essa gestão poderá ajudá-lo no dia-a-dia, dificultando ainda mais o despertar do desejo em comprar nossos serviços.

Para Kotler (1999), previsão é a arte de estimar a demanda futura antecipando o que os compradores irão, provavelmente, adquirir sob determinadas condições.

Pelas razões acima entre outras, nossa estratégia de marketing terá logo de início dois grandes desafios: Não passar a idéia de que vamos mandar no negócio do nosso cliente, visto que esse é um dos orgulhos do empresário – "ele manda" e o outro desafio é "Despertar a necessidade e o Desejo" sobre os nossos serviços. Para ilustrar essa situação, colocamos as seguinte reflexões:

- É possível alguém querer ir para o "Rio de Janeiro" se esse alguém nem sabe que existe o Rio de Janeiro e muito menos o que encontrar lá?

- Porque que empregada de "rico" usar uniforme é normal e empregada de "pobre" quando é um exagero?

As respostas são: pré-conceito e "falta de conhecimento. Pré com ceiro de achar que é um exagero dispor de uma gestão profissionalizada e falta de conhecimento sobre os benefícios que isso proporciona para o empresário, seja sua empresa de qualquer tamanho.

Quanto a questão quem "manda" no negócio, nosso posicionamento será bem claro: Quem manda é o nosso cliente. Nossa estratégia é nos colocarmos como "funcionários" da empresa – Provocar o orgulho no nosso cliente, quando ele disser para outros que vai ligar para o seu "gerente financeiro", seu "estrategista comercial", seu "advogado", seu "administrativo" e todas os outros "departamentos". Sendo assim, teremos em nosso material de comunicação, aliado ao modelo de abordagem, o cuidado de evidenciar essa status: "Quem manda é o dono" . Diferentemente da imagem percebida quando da contratação de consultoria especializada, onde o consultor é o expert e o empresário precisa de ajuda para gerir o próprio negócio.

A outra resistência anunciada, a falta de atratividade, ou seja o cliente não entender que precisa desses serviços na sua empresa, também requer uma estratégia específica. Como no exemplo do Rio de Janeiro, onde só quer ir para o Rio quem sabe que o Rio existe e imagina o que vai encontrar por lá. Usaremos essa estratégia, ou seja: Apresentar a Drive Serviços Terceirizados – sua existência, demonstrar o que ela faz e qual o resultado para o empresário: proporcionar "ECONOMIA DE TEMPO, TRANQUILIDADE E ASSERTIVIDADE" – essa é nosso posicionamento, que acreditamos ser um trunfo de marketing.

RBV - *Resource-based View of Firm (Visão Baseada nos Recursos da Firma)* - A análise da situação competitiva da empresa possibilita sua devida segmentação estratégica e, conseqüentemente, o seu real posicionamento de mercado. A RBV prevê o tratamento dos recursos organizacionais de forma possibilitar à empresa uma vantagem competitiva sustentável através da correta compreensão de seus pontos fortes e fraquezas. Isto tem sido uma das prescrições básicas desde os desenvolvimentos de Andrews (Matriz de SWOT, 1971) e ANSOFF (1968).

Frentes de Trabalho

Para apresentar os serviços da Drive aos potenciais clientes, muitas frentes de trabalho serão deslocadas. Sendo essas:

- Realização de palestrar para o público foco. Palestras dom temas de interesse como “Tendências de Estações”, “Economia Setorial”, “Como Reduzir o Turnover”, “Importação” e etc.
    - Nesses eventos, faremos a apresentação da Drive estruturada para aproximadamente 15 minutos.
- Site - Explorar o máximo as possibilidades do site da Drive, com dicas diversas, cursos gratuitos, tendências, situação mercadológica, quis, etc.
- Atuar ativamente nas redes sociais. A maioria das lojas tem facebook, site e etc.
- Participação de eventos na Federação do Comércio, SESC e SENAC.
    - Parcerias para divulgar a empresa. Fazer anúncios nas newsletters, site, e distribuição de folders
- Parceria com Sebrae
- Envio de E-mail Mkt. Disponibilizar assinaturas de boletins eletrônicos e newsletters para as lojas.
- Envio de mala direta para as lojas
- Aproximação aos gerentes de bancos que atendem carteira pessoa jurídica,

para que esses façam indicações.

- Prospectar nas listas de juizado de pequenas causas

- Atuação do agente comercial, que fará a venda do Infodiagnóstico. O agente comercial trabalhará diariamente nas lojas, levando nosso material, contatando os proprietários e oferecendo o infodiagnóstico – trabalho de entrada.

- Distribuição de portfólio dos nossos serviços nos ônibus de excursão de compras – nesse ambiente, geralmente quem vai é o proprietário, além de ter tempo para ler o material, é um publico alvo já selecionado.

- O produto "Palestras de Vendas", coloca a empresa em contato com os proprietários, uma vez que são esses que compram as palestras para os funcionários, indo, muitas vezes, os próprios proprietários nas palestras.

- Aplicação de cursos de gestão para os empresários – Fluxo de caixa, Gestão de pessoas, Controle de estoque entre outros.

Conforme já exposto acima, sabemos das dificuldades de vender nossos serviços. A empresa Drive além de ser ainda desconhecida do público, os empresários não demandam espontaneamente os serviços. Porém, acreditamos que com a estratégia do posicionamento de marketing, o público alvo carente de gestão profissionalizada, a abundancia de clientes propspects aliados as ações de marketing expostas acima, o faturamento planejado será alcançado proporcionando viabilidade econômica e financeira para a Drive Gestora Terceirizada.

Infodiagnostico

A aplicação da planilha de Infodiagnostico propicia para os prováveis clientes, um esboço das vantagens que ele terá ao adquirir nossos serviços. Ao visualizar um modelo fácil e pratico para ser preenchido que lhe mostra uma foto da situação da econômica e financeira da empresa.

TABELA 6 – PLANILHA DE INFODIAGOSTICO

DRIVE GESTOR TERCEIRIZADO - INFODIAGNÓSTICO		DATA / /
Nome da Empresa:		
Responsável:		
E-mails para contato		
Fones/fonefax		
RECEITAS OPERACIONAIS		
Recebimentos à Vista		
Recebimento em dinheiro		
Recebimento em cheques		
Recebimento cartões de débito		
Outras		
Recebimentos a prazo		
Recebimento cartões de crédito	Prazo médio	
Recebimento cheques pré-datado	Prazo médio	
Outros	Prazo médio	
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS		
Empréstimos		
Lucro de aplicações financeiras		
Outros		
TOTAL DE RECEITA		

DESPESAS		**R$**
Custo Operacional Fixo		
Aluguel		
Água		
Energia		
Taxas (IPTU, Alvarás, Lixo, CRF)		
Conservação de Prédios e Instalações		
Telefonia + Internet		
Benefícios (Alimentação, Saúde, Seguros, Uniformes, Treinamentos etc.)		
Gastos com combustível		
Manutenção de veículos		
Serviços de contador		
Pro labore		
Mensalidades de associações, CDL, sindicatos etc.		
Salários de funcionários (sem comissão)		
Encargos sociais (GRPS, FGTS)		
Transporte funcionários (Vale Transporte)		
Férias		
1/3 de Férias		
Décimo Terceiro		
Manutenção de equipamentos e aparelhos		
Manutenção de informática		
equipamentos e programas de informática		
Divulgação e marketing		
Pagamento de empréstimos		
Seguro		
Despesas com viagem		
Taxa de manutenção de conta bancária		
Material de limpeza		
Material de expediente		
Outros (qualquer prestação ou taxa fixa)		
TOTAL CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS		
CUSTO OPERACIONAL VARIÁVEL		
Comissões de Salários de Funcionários		
Taxas de movimentação bancária (CPMF)		
Embalagens		
Juros bancários		
Peças de reposição de equipamentos e máquinas		
Encargos Varáveis (ICMS, IR, Simples, Super-Simples, PIS, Confi ns)		
TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS		
PERDAS MENSAIS		
Diferença de estoque (valor)		
Produtos vencidos		
Perdas de produtos		
TOTAL PERDAS MENSAIS		
CONTAS A RECEBER A LONGO PRAZO		
RECEBIMENTOS DE CONTAS ANTERIORES (INADIMPLÊNCIA)		
Cheques devolvidos do mês anterior		
A receber com mais 2 meses inadimplentes		
Cheques não recebidos c/ mais de 2 meses		
CONTROLE DO ESTOQUE		
Estoque de início de mês		
Estoque de fi nal de mês		
Diferença de estoque fi nal		
Compras Estoque	**Médias m**	
A vista (dinheiro/cheque ou outro)		
Cheque		
Cartão		
Outro		

FLUXO DE CAIXA	MÊS -1	MÊS-2	MÊS -3	MÊS-4	MÊS -5	MÊS-6
Receitas Mensais						
Despesas Mensais						
Fluxo Líquido de Caixa						
(+) Saldo Caixa Mês Anterior						
Saldo Final de Caixa						
(+) Financiamento/(-) Aplicação						
Saldo Final de Caixa						

DRIVE GESTOR TERCEIRIZADO - PROPOSTA COMERCIAL:

Curitiba	.	de 20	Consultor:

Fonte: Elaborado pelas autoras

4.4. PLANO DE VENDAS DOS SERVIÇOS

O preço de venda praticado e a aplicação dos serviços de consultoria de uma forma direta, bem como a prestação de serviços com parceiros.

A Drive – Gestor Terceirizado, atuará na prospecção e comercialização de serviços de gestão empresarial às pequenas e médias empresas. A proposta visa oferecer às empresas, informações precisas para tomadas de decisões. A gestão em nível profissional, requer conhecimento e dedicação de tempo, que geralmente as empresas de pequeno e médio porte não dispõem.

Mesmo que os sócios tenham os conhecimentos necessários, a implementação das teorias e o acompanhamento no formato profissional demandam horas de dedicação, as quais geralmente os empresários não dispõem, ou, com a mesma dificuldade, não dispõem de profissionais com essas qualificações / especializações, cujos salários não são comportados pelas empresas desse porte.

As informações organizadas num formato que proporciona o rápido entendimento, análises que possibilitam tomar decisões assertivas certamente colocam as pequenas e médias empresas num patamar de concorrência com grandes empresas em pé de igualdade ou quiçá sendo esse o grande diferencial competitivo – dispor das ferramentas reconhecidamente corretas com a flexibilidade

TABELA 7 – PREÇO DOS SERVIÇOS AVULSOS E PARCERIAS

DRIVE - GESTORA TERCEIRIZADA - TABELA DE PREÇOS DOS SERVIÇOS						Periodos			
		Faturamento até R$ 700mil		Faturamento até R$ 1500		1		2	
Pacotes de Serviço	Formato trabalho	Por evento	Mensal	Por evento	Mensal	Por evento	Mensal	Por evento	Mensal
Pacotes Avulsos									
Planilhamento Analise	**Balanço / Controle Estoque** Consultor Jr	6.000,00		15.000,00		0	0	0	0
Projeto de Implantação Insersão de Dados	**Imputação de dados iniciais no sistema** Consultor Sr e Estagiarios	1.500,00		4.000,00		0	0	0	0
Divulgação e Organização / Palestras	**Organização de Eventos** Agente Comercial e Consultor RH	15% orçament	300,00	15% orçamer	500,00	0		0	
Pacotes Terceirizados - Parcerias									
Pesquisa tendências Pesquisa especifica	**Pesquisa de mercado** Parceria	Orçamento		Orçamento					
Assessoria Regulatório Contabilidade da Empresa	**Contabilidade** Parceria	15% orçamento		15% orçamento					
Divulgação e Organização	**Organização de Eventos** Parceria	15% orçamento		15% orçamento					
Assessoria Tributária	**Planejamento Tributário** Parceria	5.000,00	0,00	12.000,00		0		0	
Pacotes Palestras/treinamentos vendas									
Demanda Mercado - promoção	**Agenda de palestras/treinamentos de vendas para público alvo**	6.000,00				0		2	

TABELA 8 – PREÇO DOS SERVIÇOS VENDAS DIRETAS

DRIVE - GESTORA TERCEIRIZADA - TABELA DE PREÇOS DOS SERVIÇOS						Periodos			
		Faturamento até R$ 700mil		Faturamento até R$ 1500		1		2	
Pacotes de Serviço	Formato trabalho	Por evento	Mensal	Por evento	Mensal	Por evento	Mensal	Por evento	Mensal
Pacotes de Serviços									
Pacote 1 - Infodiagnostico	**Situação Economica_Financeira e Estrutural** Analise situação Economica_Financeira Ponto de Equilibrio Descrição das Perspectivas	300,00		300,00		2		4	
Analise Planilhas Apres. Proposta	Consultor Estagiario Comercial / Consultor								
Pacote 2 - Gestão Estoque	**Controle de Estoque** Estabelecimento da meta de Vendas Nivel de estoque PMR (recebimento) PMP (pagamento)	2.500,00	300,00	2.500,00	300,00	0	0	0	0
Analise Planilhas	Consultor Estagiario								
Pacote 3 - Gestão Financeira	**Reestruturação e Revisão do Endividamento** Revisão das Despesas Financeiras Readequação endividamento - taxas juros Renegociação do endividamento com bancos e	8.000,00	50% sobre o ganho POR 6 MESES (ex ganho R$ 50mil = 6x R$ 4.166)	8.000,00	% sobre o ganh	0	0	0	0
Levantamento Mapa base Analise Definições da Negociação Contrato Proposta Final Proposta Negociação	Consultor Jr Consultor Jr e Sr Consultores x Empresario Consultor Sr / Advogado x Empresario Consultor Jr + Advogado Advogado x Terceiros								
Pacote 4 - Gestão Comercial	**Planejamento e Acompanhamento de Metas** Informações para reposição estoque* Treinamento vendas (Reciclagem mensal) Vitrine* Controle fluxo pessoas* Monitoramento estabelecimento (video camera)* Envio de MSM e e-mail	6.000,00	4.500,00	6.000,00	9.000,00	0	0	0	0
Levantamento dos Dados Planejamento Estratético Proposte Monitoramento	Consultor Jr Consultor Jr + Sr Consultor Sr x Empresario Assistentes 2								
Pacote 5 - Gestão Estratégica	**Pacote 5 - Planejamento estratégico** Análise situação econômica/financeira Ponto de equilibrio Projeção e controle de fluxo de caixa Ponto de equilibrio Nivel de estoque PMR (recebimento) PMP (pagamento) Revisão das despesas financeiro Readequação endividamento - tx juros Renegociação do endividamento com bancos e Planejamento e acompanhamento de metas * adicional gv Informações para reposição estoque* Treinamento vendas Vitrine* Controle fluxo pessoas* Monitoramento estabelecimento (video camera)*	12.000,00	3.000,00	20.000,00	8.000,00	0	0	0	0
Envolvimento toda a equipe									
Pacote 6 - Gestão de Pessoas	**Clima Organizacional / Competências** Regularização Folha Clima Organizacional Desenvolvimento de competências	3.000,00	500,00	5.000,00	800,00	0	0	0	0
Analise das Pessoas Treinamentos RH	Consultor RH / Advogados								
Pacote 7 - Assessoria Juridica	**Serviços Juridicos** Assessoria para Contratos Regularização Fiscal Assessoria Trabalhista	2.500,00	500,00	2.500,00	500,00	0	0	0	0
Acompanhamento Processual	Advogado e Estagiarios								

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

4.5. PARCERIAS ESTRATÉGICAS

As parcerias estratégicas estão basicamente linkadas aos escritórios de contabilidade, escritórios de advocacia, prestadores de serviços em marketing, parte dos treinamentos e por fim empresas de softwares operacionais e gerenciais. Através de parcerias com empresas de:

- Escritório de contabilidade e de recursos humanos, uma vez que podemos agregar valor a essas empresas e também indicar clientes da nossa carteira.
- Eventos e pesquisa de mercado, visto que oferecemos acompanhamento desses serviços no nosso portfólio.
- Monitoramento interno com acesso a internet, controle de fluxo de pessoas como a Invisys do Brasil são facilitadores e ou indispensáveis para prestarmos algum dos serviços do nosso portfólio.
- Softwares (operacionais e de gestão) o qual faremos validação e indicação aos nossos clientes. Informações formatadas conforme nossa necessidade para processamento são pré requisitos para a prestação do serviços.

Essas parcerias ou representações são de interesse mutuo, gerando lucro para ambas as partes e ainda garante o bom aproveitamento da ferramenta, uma vez que nossa proposta visa em fornecer as informações tratadas e relevantes para as empresas.

Pesquisamos e analisamos alguns produtos de software. Selecionamos uma empresa que oferece um Sistema Operacional **jFinanças**, além de permitir a realização do orçamento é possível fazer o acompanhamento. Seria um dos mais completos e práticos que encontramos no mercado.

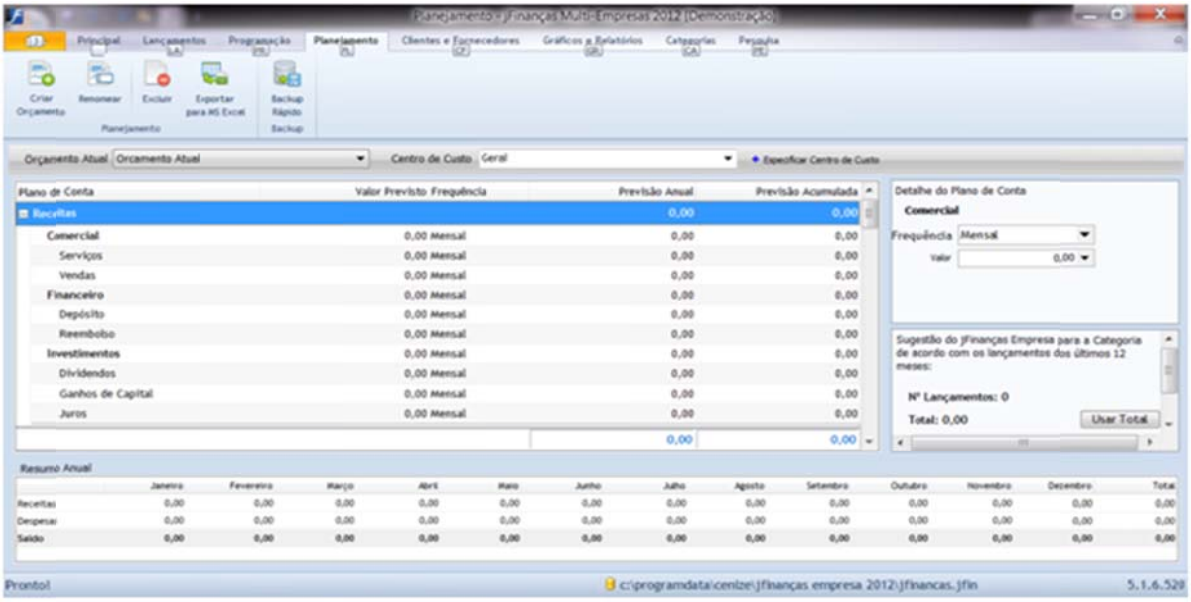
Outro produto software que encontramos é uma Ferramenta de Gestão, **QlikView** com tecnologia BI Business Inteligence, uma ferramenta que permite consolidar informações de qualquer sistema ou em qualquer outro formato csv, txt e outros, desde de planilhas em Excel e sistemas operacionais.

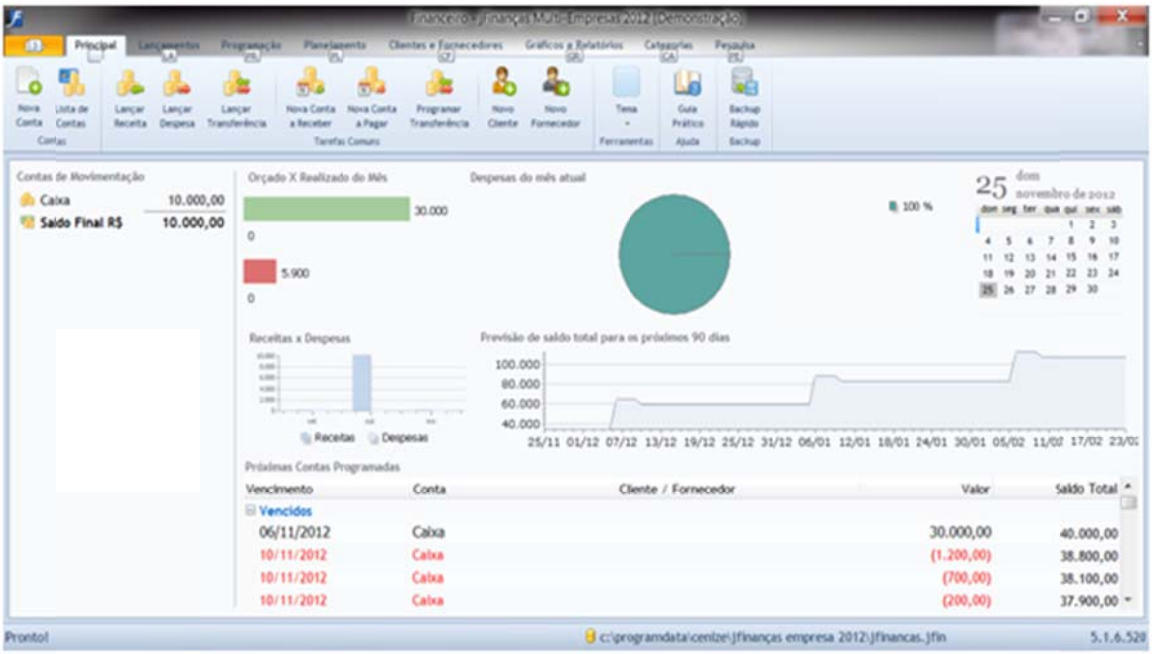
Ambos descritos abaixo:

jFinanças: É um sistema que permite realizar o orçamento da empresa e o acompanhamento do mesmo. É um sistema simples e ao mesmo tempo completo.

O visual do sistema jFinanças é limpo e intuitivo permitindo a redução do seu tempo de aprendizado. Funções básicas são colocadas em primeiro plano para poupar seu tempo. A medida que aumentem suas demandas você pode utilizar as funções avançadas.

FIGURA 11 – MODELAGEM DE SISTEMA JFINANCAS (PLANEJAMENTO)



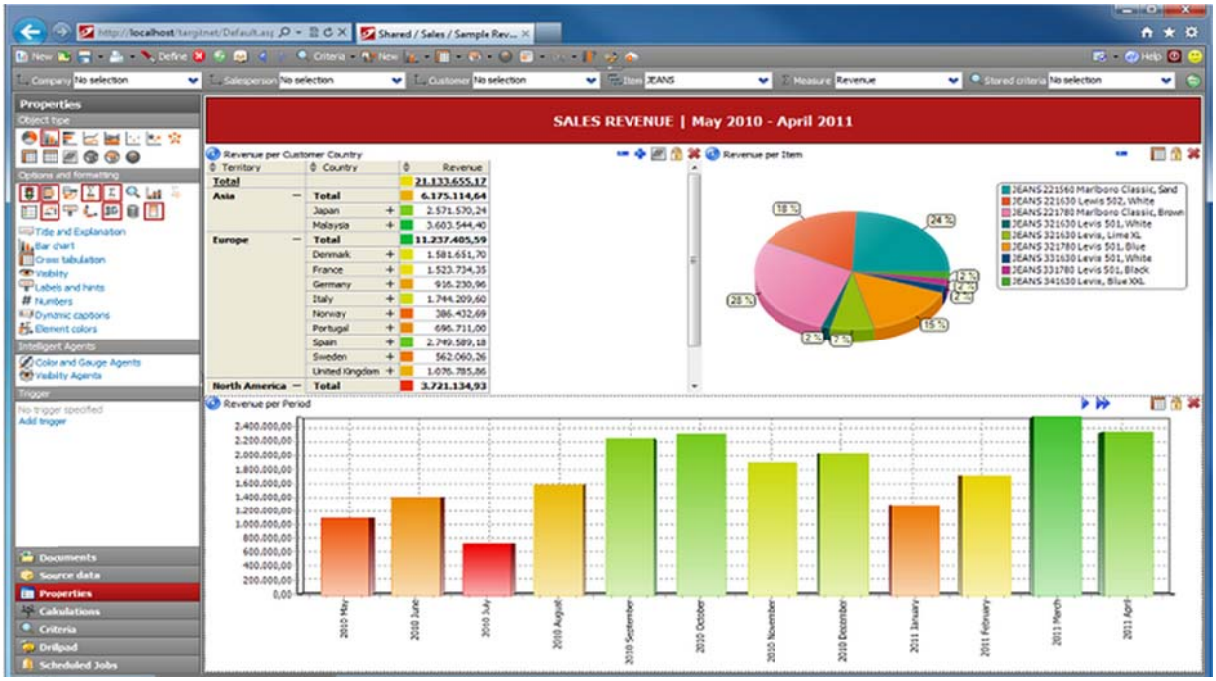


QlikView é a primeira plataforma de business intelligence associativa in-memory. Funciona como a nossa mente. Faz associações ao ligar dados de diversas fontes com apenas alguns cliques.

O usuário pode escolher uma questão relacionada com o seu negócio, criar uma tabela para encontrar a resposta, fazer seleções para ver associações e alterar a tabela ou criar outra instantaneamente. Pode testar e fazer protótipos e aprender simultaneamente, sem tirar os olhos dos dados e sem interromper a linha de raciocínio. Além disto, é uma plataforma única de execução e gestão simples.

As empresas podem começar com uma única versão do QlikView Desktop e expandirem para múltiplos servidores que suportam milhares de usuários ou milhões de registros. Podem executar o QlikView da forma que o usuário desejar: um cliente Windows instalado, clientes baseados em browser (incluindo um cliente Ajax sem necessidade de instalação), aparelhos móveis ou relatórios PDF enviados para uma caixa de correio eletrônica.

FIGURA 12 – MODELAGEM DO QLIKVIEW



Fonte: http://www.qconsulting.com.br/video3.asp / http://www.qlikview.com/

Com o QliqView as informações são compartilhadas em tempo real, trata-se de um processo colaborativo que é o ponto central. As ferramentas tradicionais de BI forçam seus usuários a tomar decisões baseadas em informações estáticas e pré-configuradas; e o QliqView é completamente dinâmico e integrado p/ atualizar:

- ***Utilização do Software***

Todos os usuários de negócios - Os usuários corporativos de todos os grupos, equipes e departamentos pode usar QlikView para colaborar em dados, análises e decisões.

Aplicativos interativos - Permite que todos os usuários de negócios explorarem os dados relevantes sem limites

Decisões em tempo real - Grupos de usuários de negócios podem analisar dados em seções compartilhadas, mesmo entre usuários que não possuem licenças. Cada participante pode interagir com o aplicativo agilizando a tomada de decisões.

Compartilhamento de conhecimento - Marcadores e notas criadas pelos usuários durante as discussões permanecem disponíveis ao longo do tempo.

- ***Funcionalidades do QlikView***

Consolidar - A tecnologia in-memory patenteada do QlikView combina dados rapidamente a partir de qualquer fonte: ERP ou planilhas Excel.

Pesquisa - A pesquisa associativa do QlikView possibilita uma experiência de pesquisa familiar que apresenta respostas empresariais rápidas. A pesquisa associativa do QlikView apresenta resultados instantâneos à medida em que se digita. A sua interface intuitiva sublinha relações importantes nos seus dados, mostrando não só as associações, como os dados que não estão relacionados.

Visualizar - E apenas alguns segundos, o usuário visualiza seus dados da forma que quiser. Colocando em tabelas, quadros, gráficos – de todos os tipos imagináveis. Ampliando ou minimizando a visualização.

5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

5.1. INVESTIMENTOS INICIAIS

As informações quanto a necessidade de itens e preços dos mesmos, foi com base em uma pesquisa de mercado visualizando nosso layout proposto. Os investimentos serão devidamente depreciados e amortizados.

TABELA 9 – INVESTIMENTOS INICIAIS (DESCRIÇÃO E R$)

Investimentos Iniciais			
	Qtde	R$	Total
MESAS PEQUENAS	5	1.500	7.500
MESA REUNIÃO	2	3.000	6.000
ARMARIOS	2	600	1.200
CADEIRAS	15	400	6.000
OUTRAS MOBILIAS		3.000	3.000
COMPUTADORES_IMPRES	7	4.000	28.000
SOFTWARE E ESTRUTURA TI		18.000	18.000
			69.700
REGULARIZAÇÃO DA EMPRESA			7.000
LOGOMARCA E KIT PROPOSTA		4.000	4.000
EVENTO DE LANÇAMENTO		6.000	6.000
			86.700

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

Os valores referentes aos investimentos iniciais serão parcelados em 36 meses; desta forma o aporte de capital realizado pelos sócios corresponderá a cobertura das despesas correntes dos primeiros meses em razão do baixo faturamento e estruturação da empresa.

Os sócios farão um aporte de R$ 180.000, ou seja; 60.000 cada uma. A retirada de valores investidos – retorno – corresponderá a 50% (distribuição dos resultados) da sobra de caixa ano; a outra parte fica na empresa como forma de reinvestimento.

TABELA 10 – DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO

	(=) Fluxo de Caixa Liquido do Periodo	**-101.581**	**29.050**	**235.481**	**299.697**	**320.019**
	% Geração Líquida de Caixa	-12,5%	1,4%	8,4%	9,6%	9,3%
50%	(-) Distribuição de Resultado	0	-14.525	-117.741	-149.849	-160.010
	(=) Fundo Fixo	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000
	(+-) Captação x Aplicação	-106.581	9.525	107.741	139.849	150.010
	(=) Saldo Final Acumulado c/ Aplicação	**-101.581**	**14.525**	**117.741**	**149.849**	**160.010**

5.2. DESPESAS ADMINISTRATIVAS - OPERACIONAIS

As despesas foram reajustadas pelo índice de inflação médio 6% ao ano; mas nos períodos em que tivemos um aumento significativo na receita ano 1 p/ ano 2 atualizamos as despesas operacionais necessárias para atender a demanda.

Algumas tratativas quanto aos gastos operacionais: Os equipamentos de impressão serão alugados, assim evitando custos iniciais e propiciando a qualidade baixo custo de manutenção.

TABELA 11 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS - OPERACIONAIS

DESPESAS OPERACIONAIS										
	Ano 01		Ano 02		Ano 03		Ano 04		Ano 05	
	Mês	Ano	Mês	Ano	Mês	Ano	Mês	Ano	Mês	Ano
ALUGUEL E CONDOMINIO	3.000	36.000	3.180	38.160	3.371	40.450	3.573	42.877	3.787	45.449
AGUA / LUZ / TAXAS OUT	500	6.000	530	6.360	562	6.742	596	7.146	631	7.575
TELEFONE + INTERNET	500	6.000	700	8.400	742	8.904	787	9.438	834	10.005
IPTU	1.200	1.200	1.272	1.272	1.348	1.348	1.429	1.429	1.515	1.515
MATERIAL ESCRITORIO	300	3.600	500	6.000	530	6.360	562	6.742	596	7.146
LOCOMOÇÃO	900	10.800	1.800	21.600	1.300	15.600	1.378	16.536	1.461	17.528
MANUTENÇÃO E CONSERV.	200	2.400	400	4.800	424	5.088	449	5.393	476	5.717
PENSÃO E ALIMENTAÇÃO	600	7.200	1.400	16.800	1.100	13.200	1.166	13.992	1.236	14.832
LOCAÇÕES DE EQUIPAMENTOS	500	6.000	700	8.400	742	8.904	787	9.438	834	10.005
		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Despesas Operac.	**7.700**	**79.200**	**10.482**	**111.792**	**10.119**	**106.596**	**10.726**	**112.991**	**11.370**	**119.771**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

As despesas: depreciação e amortização referem-se aos investimentos iniciais:

TABELA 12 – DESPESAS ADMINISTRATIVAS – DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO

IMOBILIZA SALDO INICIAL		51.700		Instalações	10	10%
AQUISIÇÃO IMOVEL	-	-	-	Edificações	25	4%
VEICULOS		-	-	Veiculos	5	20%
SOFTWARE E TI		18.000	-	Software	10	10%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

5.3. DESPESAS ADMINISTRATIVAS – GASTOS C/ PESSOAL

As despesas de Mão de Obra sofrerá reajustes superiores ao % praticado no mercado, estaremos utilizando índice de dissídio correspondente a 10%.

Os encargos sociais sobre folha correspondem a 70%; valor este correspondente a apropriação devida das provisões sobre os salários. A composição dos &0% é: 25% de INSS, 8% FGTS, 15% de 13º Salário, 13,33% de férias 1% de indenizações e outras.

Os benefícios por força de lei estão sendo praticados em seu valor maior de mercado, ou seja, considerando, por exemplo, o pagamento de vale refeição de R$ 15,00 ao dia.

Os benefícios por liberalidade da empresa são: Plano de Saúde (que é o plano de maior abrangência fora do estado). Previdência Privada correspondente ao mínimo de 2% sobre o salário onde o aporte da empresa corresponderá a 100% ao do funcionário; cabe ressaltar que o resgate do valor correspondente ao aporte da empresa somente poderá ser resgatado obedecendo aos limites; tempo de vinculo.

TABELA 13 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS COM PESSOAL + ENCARGOS

MÃO DE OBRA - MENSAL															
Valores Previstos_Mês	Ano 01			Ano 02			Ano 03			Ano 04			Ano 05		
Função	Qtde	R$ Salario	Total Salario	Qtde	R$ Salario	Total Salario	Qtde	R$ Salario	Total Salario	Qtde	R$ Salario	Total Salario	Qtde	R$ Salario	Total Salario
AGENTE ADMINISTRATIVO	1	1.200	1.200	2	1.320	2.640	2	1.452	2.904	2	1.597	3.194	2	1.757	3.514
AGENTE COMERCIAL * comissão (infodiagnostico)	1	2.500	2.500	1	2.750	2.750	1	3.025	3.025	1	3.328	3.328	1	3.660	3.660
CONSULTOR JR * comissão	1	1.500	1.500	3	1.650	4.950	4	1.815	7.260	4	1.997	7.986	4	2.196	8.785
CONSULTOR SR * comissão	1	2.500	2.500	2	2.750	5.500	3	3.025	9.075	3	3.328	9.983	3	3.660	10.981
ADVOGADO * comissão % pc 3 e 7	1	2.500	2.500	1	2.750	2.750	1	3.025	3.025	1	3.328	3.328	1	3.660	3.660
ESTAGIARIO	1	900	900	2	990	1.980	2	1.089	2.178	2	1.198	2.396	2	1.318	2.635
PRO-LABORE	1	3.500	3.500	1	3.850	3.850	1	4.235	4.235	1	4.659	4.659	1	5.124	5.124
TOTAL FUNCIONÁRIOS	7		14.600	12		24.420	14		31.702	14		34.872	14		38.359
CONSULTOR RH	1	3.000	3.000	1	3.300	3.300	2	3.630	7.260	3	3.993	11.979	3	4.392	13.177
CONSULTOR TI	1	1.500	1.500	2	1.650	3.300	2	1.815	3.630	2	1.997	3.993	2	2.196	4.392
TOTAL PESSOAL TERCEIROS	2		4.500	3		6.600	4		10.890	5		15.972	5		17.569
PRÓ-LABORE+INSS+PREV	1		4.270	1		4.697	1		5.167	1		5.683	1		6.252
SALARIO CLT	5		10.200	9		18.590	11		25.289	11		27.818	11		30.600
SALARIOS ESTAGIARIOS	1		900	2		1.980	2		2.178	2		2.396	2		2.635
ENCARGOS SOCIAIS			7.230			13.211			17.920			19.712			21.683
BENEFICIOS SOCIAIS			2.854			5.212			6.266			6.316			6.372
SERVIÇOS DE TERCEIROS			4.500			6.600			10.890			15.972			17.569
TOTAL MÊS			25.454			43.690			56.820			61.926			67.542
Total Ano Pró-Labore			51.240			56.364			62.000			68.200			75.020
Total Ano Salário			133.200			246.840			329.604			362.564			398.821
Total Ano Encargos + Benef.			121.008			221.074			290.231			312.342			336.664
Total Serv. Terceiros	2		54.000	3		79.200	4		130.680	5		191.664	5		210.830
TOTAL CUSTO COM PESSOAL	Ano 01		**359.448**	Ano 02		**603.478**	Ano 03		**812.515**	Ano 04		**934.770**	Ano 05		**1.021.336**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

Sobre o valor das comissões pagas por serviços vendidos, o mesmo terá valores de encargos sociais incidentes, mas não será base para previdência.

TABELA 14 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS COM PESSOAL - COMISSÕES

COMISSÃO S/ VENDAS															
Comissão s/ Serviços Prestados	Ano 01			Ano 02			Ano 03			Ano 04			Ano 05		
Função	%	Mês	Ano	%	Mês	Ano	%	Mês	Ano	%	Mês	Ano	%	Mês	Ano
AGENTE COMERCIAL * comissão (info	50%	1.663	19.950	50%	4.389	52.668	50%	5.267	63.202	50%	5.793	69.522	50%	6.373	76.474
CONSULTOR JR * comissão	5%	4.117	49.398	5%	8.165	97.977	5%	9.544	114.526	5%	10.421	125.056	5%	11.382	136.583
CONSULTOR SR * comissão	7%	5.763	69.158	7%	11.431	137.168	7%	13.361	160.336	7%	14.590	175.078	7%	15.935	191.217
ADVOGADO * comissão % pc 3 e 7	15%	4.262	51.145	20%	9.039	108.467	20%	10.287	123.439	20%	11.146	133.747	20%	12.080	144.964
TOTAL COMISSÕES		**15.804**	**189.651**		**33.023**	**396.279**		**38.459**	**461.502**		**41.950**	**503.402**		**45.770**	**549.238**
TOTAL COMISSÕES + ENCARGOS			**322.406**			**673.674**			**784.553**			**855.784**			**933.704**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

5.4. PROJEÇÃO DE FATURAMENTO

- Preço dos Pacotes de Serviços

O preço dos pacotes de serviços tem valores que correspondem a eventualidade de ocorrência e a manutenção/acompanhamento dos pacotes aplicados no cliente, gerando assim uma receita mensal.

TABELA 15 – EVOLUÇÃO VENDA DOS SERVIÇOS - MENSAL

Faturamento Total		Mês 1		Mês 6		Mês 12		Acumulado Evento	Acumulado Mensal	Total
Pacotes de Serviços		Evento	Mês	Evento	mensal	Evento	Mês	Evento	Mês	Total
Pc 1 - Infodiagnostico	Situação Economica_Financeira e	600		4.500		4.500		39.900		39.900
Pc 2 - Gestão Estoque	Controle de Estoque			5.000	300	25.000	1.500	105.000	5.400	110.400
Pc 3 - Gestão Financeira	Reestruturação e Revisão do Endividamento			8.000	16.664	16.000	37.494	112.000	212.466	324.466
Pc 4 - Gestão Comercial	Planejamento e Acompanhamento de Metas			12.000	4.500	30.000	36.000	180.000	115.200	295.200
Pc 5 - Gestão Estratégica	Planejamento estratégico detalhado/Gestão			12.000	3.000	12.000	9.000	108.000	45.000	153.000
Pc 6 - Gestão de Pessoas	Clima Organizacional / Competências			3.000	1.000	3.000	3.500	30.000	18.500	48.500
Pc 7 - Assessoria Juridica	Serviços Juridicos				500		3.500	2.500	14.000	16.500
Pacotes Regulares										987.966
Eventuais		Evento	Mês	Evento	mensal	Evento	Mês	Evento	Mês	Total
Planilhamento	Balanço / Controle Estoque					6.000		42.000		42.000
Projeto de Implantação	Imputação de dados iniciais no sistema					1.500		10.500		10.500
Divulgação e	Organização de Eventos			300				1.500		1.500
Eventuais								54.000		1.058.466
Pacotes Terceirizados - Parcerias										
Pesquisa tendências	Pesquisa de mercado									
Contabilidade da Empresa	Contabilidade									
Divulgação e organização	Organização de Eventos									
Assessoria Tributária	Planejamento Tributário					5.000		20.000		20.000
Terceirizados										20.000
Pacotes Palestras/treinamentos vendas										
Demanda Mercado - promo	Agenda de palestras/treinamentos de			12.000		12.000		132.000		132.000
Palestras e Treinamentos										132.000
Total Faturamento Evento				56.800		115.000		837.400		
Total Faturamento mensal					25.964		90.994		410.566	
Total Faturamento Eventos + Mensal				82.764		205.994		410.566		1.193.966

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

Com base nas informações mensais de vendas, elaboramos uma planilha onde os pacotes são sumarizados por ano e com base nesta informação projetamos os outros 4 anos, aplicando percentuais de evolução para cada ano.

TABELA 16 – EVOLUÇÃO VENDA DOS SERVIÇOS - ANO

FATURAMENTO ATÉ 1.500 MIL MÊS													
VENDA DIRETA DE SERVIÇOS													
Valores Previstos por Mês		Pacote 01 - InfoDiagnostico			Pacote 02 - Gestão de Estoque			Pacote 03 - Gestão Financeira			Pacote 04 - Gestão Comercial		
		Analise Economica_Financeira e Proposta Pacote de Serviços			Controle de Estoque Ciclo Operacional			Projetção Fluxo de Caixa Reestruturação Financeira/Dividas			Comercial / Treinamento de Vendas / Vitrine / Marketing		
% Crescimento ao Ano		Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano
	Ano 01	39.900	0	39.900	105.000	5.400	110.400	112.000	212.466	324.466	180.000	115.200	295.200
164%	Ano 02	105.336	0	105.336	277.200	5.724	282.924	295.680	225.214	520.894	475.200	122.112	597.312
20%	Ano 03	126.403	0	126.403	332.640	6.067	338.707	354.816	238.727	593.543	570.240	129.439	699.679
10%	Ano 04	139.044	0	139.044	365.904	6.431	372.335	390.298	253.050	643.348	627.264	137.205	764.469
10%	Ano 05	152.948	0	152.948	402.494	6.817	409.312	429.327	268.233	697.561	689.990	145.437	835.428
Valores Previstos por Mês		Pacote 05 - Gestão Estratégica			Pacote 06 - Gestão de Pessoas			Pacote 07 - Assessoria Juridica			Pacotes Totais		
		Planejamento Estratégico / Acompanhamento P x R			Clima Organizacional Desenvolvimento de			Assessoria Regulatória/Contratos			Venda Direta		
% Crescimento ao Ano		Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano
	Ano 01	108.000	45.000	153.000	30.000	18.500	48.500	2.500	14.000	16.500	577.400	410.566	987.966
164%	Ano 02	285.120	47.700	332.820	79.200	19.610	98.810	6.600	14.840	21.440	1.524.336	435.200	1.959.536
20%	Ano 03	342.144	50.562	392.706	95.040	20.787	115.827	7.920	15.730	23.650	1.829.203	461.312	2.290.515
10%	Ano 04	376.358	53.596	429.954	104.544	22.034	126.578	8.712	16.674	25.386	2.012.124	488.991	2.501.114
10%	Ano 05	413.994	56.811	470.806	114.998	23.356	138.354	9.583	17.675	27.258	2.213.336	518.330	2.731.666

FATURAMENTO ATÉ 1.500 MIL MÊS													
VENDAS DE SERVIÇOS COM PARCERIAS E SERVIÇOS AVULSAS													
Valores Previstos por Mês		Pacote de Serviços Eventuais			Pacote de Serviços Terceirizados			Pacote de Serviços Terceirizados			Pacotes Totais		
		Balanço / Controle Estoque / Palestras			Palestras e Treinamentos / Pesquisa Mercado			Assessoria Contabil Planejamento Tributário			Venda Avulda e Parcerias		
% Crescimento ao Ano		Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano	Evento	Mensal	Ano
	Ano 01	54.000	0	54.000	132.000	0	132.000	20.000	0	20.000	206.000	0	206.000
164%	Ano 02	142.560	0	142.560	348.480	0	348.480	52.800	0	52.800	543.840	0	543.840
20%	Ano 03	171.072	0	171.072	418.176	0	418.176	63.360	0	63.360	652.608	0	652.608
10%	Ano 04	188.179	0	188.179	459.994	0	459.994	69.696	0	69.696	717.869	0	717.869
10%	Ano 05	206.997	0	206.997	505.993	0	505.993	76.666	0	76.666	789.656	0	789.656

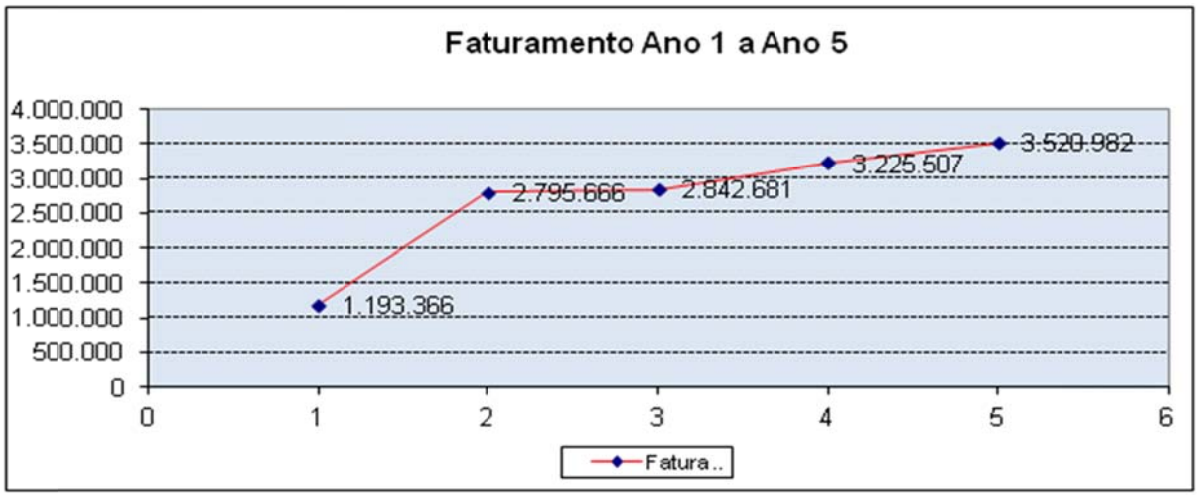
Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

- **Evolução das Vendas**

Nos primeiros meses o faturamento foi irrelevante, melhorando ao longo do ano; mas no e semestre do ano 2 temos a grande alavancagem no negócio; a venda de serviços supera 164% de faturamento em relação ao ano 1.

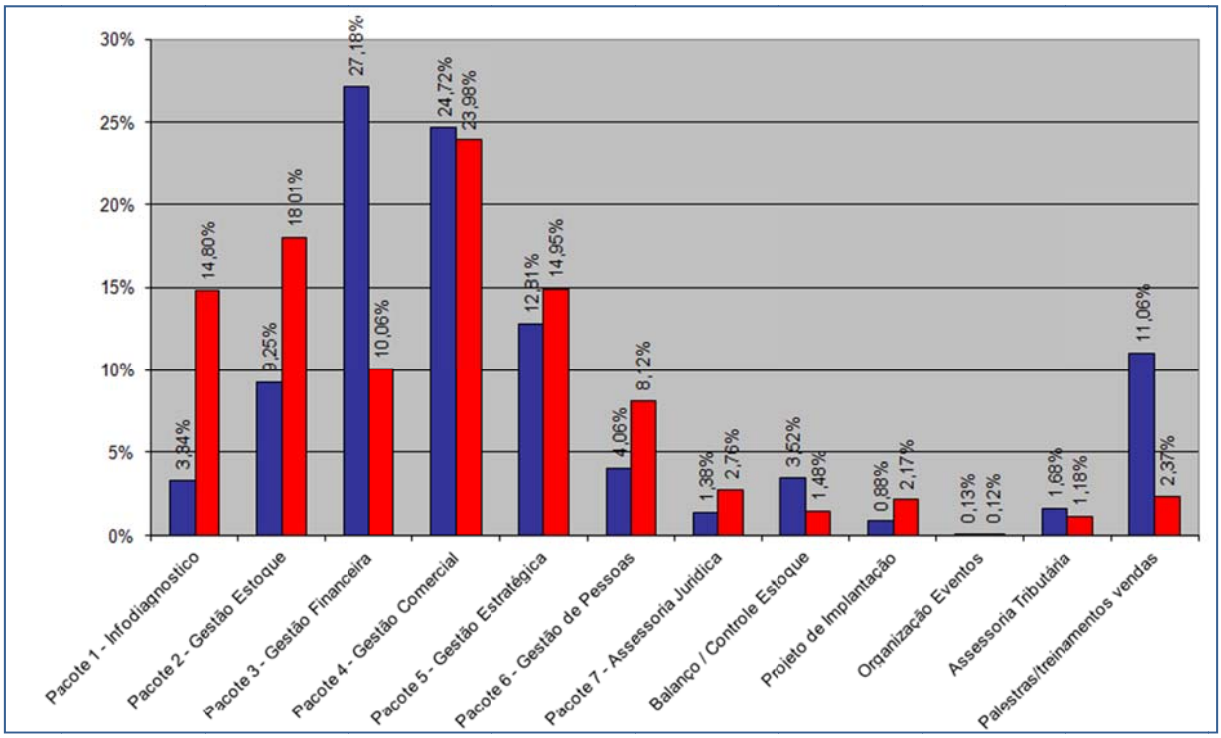
Na sequencia alguns gráficos demonstrando a evolução do faturamento.

GRÁFICO 4 – PROJEÇÃO DE FATURAMENTO – EVOLUÇÃO ANO 1 A 5



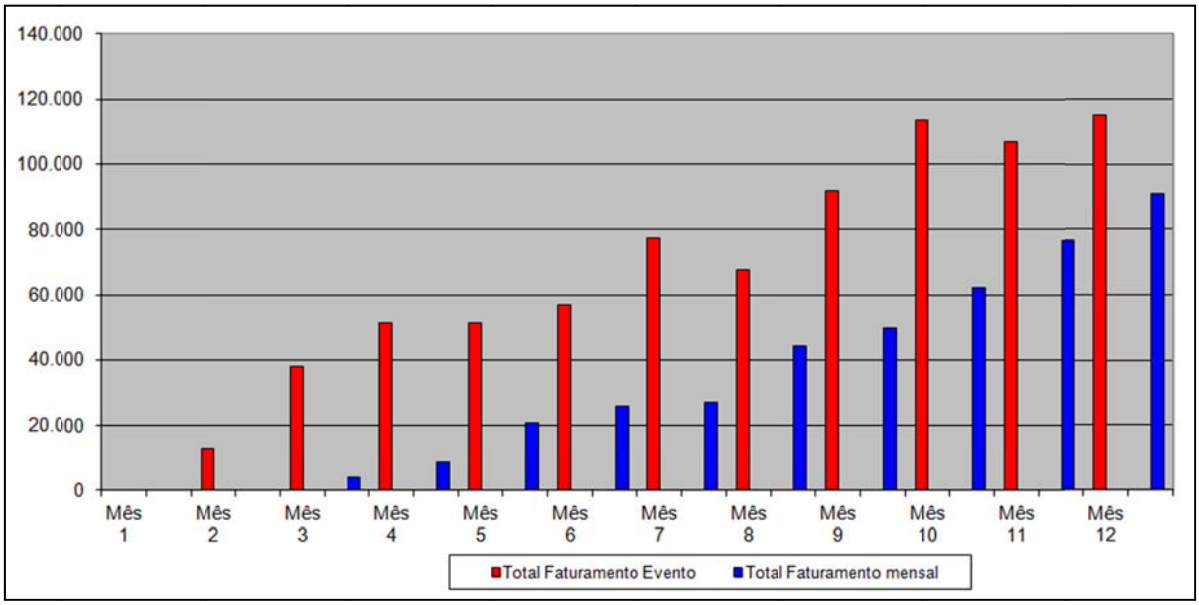
Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

GRÁFICO 5 – FATURAMENTO X TEMPO OPERACIONAL



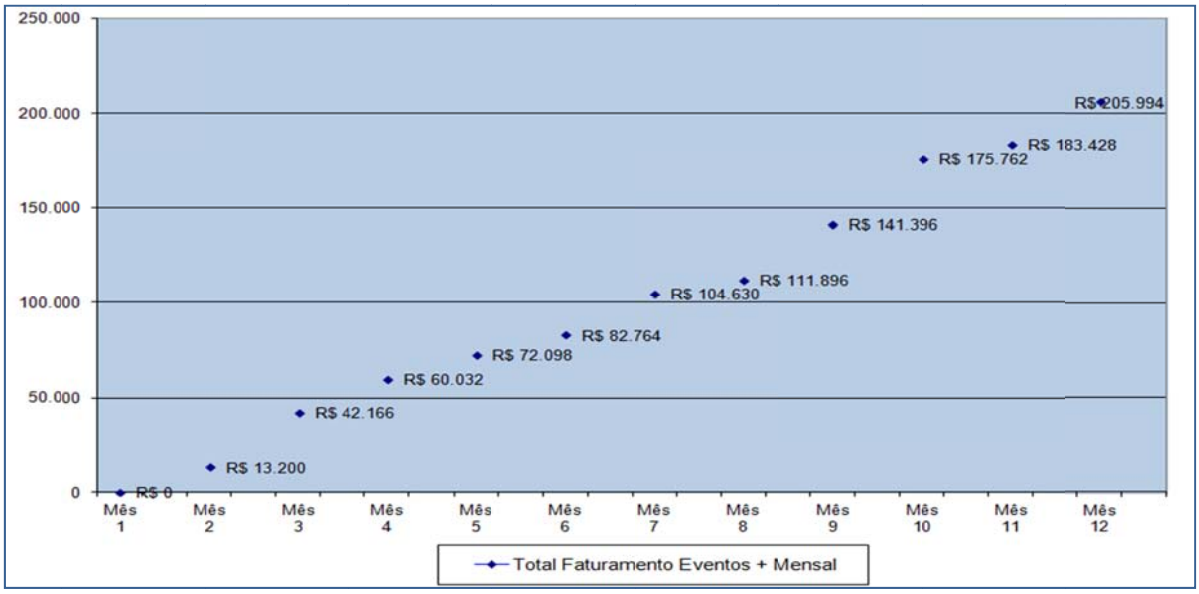
Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

GRÁFICO 6 - FATURAMENTO EVENTO E MENSAL – EVOLUÇÃO MÊS A MÊS ANO 1



Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

GRÁFICO 7 – FATURAMENTO TOTAL – EVOLUÇÃO 12 PRIMEIROS MESES



Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

5.5. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO

Com base nas informações de receita, despesas operacionais, RH e outras despesas e receitas projetamos a Demonstração de Resultado para 5 anos.

As despesas ou receitas financeiras tem como fato gerador a necessidade de capital de giro (fluxo de caixa). Após a distribuição aos acionistas de 50% de saldo de caixa, o valor excedente é aplicado `investimentos temporários`; e quando inverso captamos dinheiro no mercado.

TABELA 17 – DRE - CENÁRIO CONSERVADOR

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO - LUCRO PRESUMIDO						
	CENÁRIO CONSERVADOR	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
	Receita da Venda de Serviços	**1.193.966**	**2.503.376**	**2.943.123**	**3.218.983**	**3.521.322**
REC	Serviços Prestados	987.966	1.959.536	2.290.515	2.501.114	2.731.666
REC	Receitas de Parcerias	206.000	543.840	652.608	717.869	789.656
	(-) Impostos s/ Vendas de Serviços	**-103.278**	**-216.542**	**-254.580**	**-278.442**	**-304.594**
5,00%	ISS	-59.698	-125.169	-147.156	-160.949	-176.066
0,65%	PIS	-7.761	-16.272	-19.130	-20.923	-22.889
3,00%	COFINS	-35.819	-75.101	-88.294	-96.569	-105.640
	(=) Vendas Líquidas	**1.090.688**	**2.286.834**	**2.688.543**	**2.940.541**	**3.216.727**
	(-) Custo Variaveis	**-471.924**	**-953.145**	**-1.150.683**	**-1.304.967**	**-1.426.240**
RH	Serviços de Terceiros (PJ)	-54.000	-79.200	-130.680	-191.664	-210.830
8,00%	Comercial e Marketing	-95.517	-200.270	-235.450	-257.519	-281.706
RH	Comissões s/ Serviços Prestados	-322.406	-673.674	-784.553	-855.784	-933.704
	(-) Custos e Despesas Fixas	**-391.618**	**-642.343**	**-794.076**	**-861.179**	**-934.849**
RH	Pró-Labore + INSS	-51.240	-56.364	-62.000	-68.200	-75.020
RH	Despesas com Pessoal	-133.200	-246.840	-329.604	-362.564	-398.821
RH	Encargos Sociais e Beneficios	-121.008	-221.074	-290.231	-312.342	-336.664
DESP	Despesas Administrativas	-79.200	-111.792	-106.596	-112.991	-119.771
DESP	Depreciação e Amortização	-6.970	-6.273	-5.646	-5.081	-4.573
	(=) Lucro Operacional	**227.146**	**691.347**	**743.783**	**774.396**	**855.638**
15,00%	(-) Despesas Financeiras	0	-16.521	0	0	0
6,00%	(+) Receita Financeira	0	0	784	6.160	7.929
	(=) Lucro antes do IR e CS	**227.146**	**674.825**	**744.567**	**780.556**	**863.567**
	% Margem Liquida antes do IR e CS	*19,02%*	*26,96%*	*25,30%*	*24,25%*	*24,52%*
TRIB	(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	-149.483	-339.741	-403.636	-443.718	-487.648
	(=) Lucro (Prejuizo) Liquido	**77.663**	**335.085**	**340.932**	**336.838**	**375.919**
	% Margem Liquida	*6,50%*	*13,39%*	*11,58%*	*10,46%*	*10,68%*

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

Para analise de viabilidade do Plano de Negocio – projeto, projetamos para 5 anos e simulamos em três visões de cenários: Conservador (Base), Otimista e Pessimista.

No Cenário Conservador: os valores são os mesmo contemplados no Plano Financeiro do negócio. Cenário Otimista: aplicamos um acréscimo de 20% sobre a receita e adequamos a quantidade de profissionais necessário para atender a demanda e Cenário Pessimista: aplicamos um decréscimo de - 20% sobre a receita e limitamos a quantidade de profissionais necessário para os serviços demandados.

TABELA 18 – DRE - CENÁRIO OTIMISTA

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO - LUCRO PRESUMIDO						
CENÁRIO OTIMISTA		Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
	Receita da Venda de Serviços	**1.432.759**	**3.004.051**	**3.531.748**	**3.862.780**	**4.225.586**
REC	Serviços Prestados	1.185.559	2.351.443	2.748.618	3.001.337	3.277.999
REC	Receitas de Parcerias	247.200	652.608	783.130	861.443	947.587
	(-) Impostos s/ Vendas de Serviços	**-123.934**	**-259.850**	**-305.496**	**-334.130**	**-365.513**
	(=) Vendas Líquidas	**1.308.826**	**2.744.201**	**3.226.252**	**3.528.649**	**3.860.073**
	(-) Custo Variaveis	**-608.287**	**-1.167.533**	**-1.354.684**	**-1.479.711**	**-1.616.614**
	(-) Custos e Despesas Fixas	**-428.098**	**-794.231**	**-848.140**	**-966.405**	**-1.049.074**
	(=) Lucro Operacional	**272.441**	**782.436**	**1.023.427**	**1.082.533**	**1.194.385**
12,00%	(-) Despesas Financeiras	0	-19.653	0	0	0
6,00%	(+) Receita Financeira	0	0	376	11.650	14.310
	(=) Lucro antes do IR e CS	**272.441**	**762.783**	**1.023.803**	**1.094.183**	**1.208.695**
	% Margem Liquida antes do IR e CS	*19,02%*	*25,39%*	*28,99%*	*28,33%*	*28,60%*
TRIB	(-) Imposto de Renda e Contribuição Social ..	-184.180	-412.489	-489.163	-537.262	-589.978
	(=) Lucro (Prejuizo) Liquido	**88.261**	**350.294**	**534.640**	**556.921**	**618.717**
	% Margem Liquida	*6,16%*	*11,66%*	*15,14%*	*14,42%*	*14,64%*

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

TABELA 19 – DRE - CENÁRIO PESSIMISTA

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO - LUCRO PRESUMIDO						
CENÁRIO PESSIMISTA		Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
	Receita da Venda de Serviços	**955.173**	**2.002.701**	**2.354.499**	**2.575.186**	**2.817.057**
REC	Serviços Prestados	790.373	1.567.629	1.832.412	2.000.891	2.185.333
REC	Receitas de Parcerias	164.800	435.072	522.086	574.295	631.725
	(-) Impostos s/ Vendas de Serviços	**-82.622**	**-173.234**	**-203.664**	**-222.754**	**-243.675**
	(=) Vendas Líquidas	**872.550**	**1.829.467**	**2.150.834**	**2.352.433**	**2.573.382**
	(-) Custo Variaveis	**-378.787**	**-758.329**	**-923.138**	**-1.008.638**	**-1.102.280**
	(-) Custos e Despesas Fixas	**-391.618**	**-519.458**	**-665.532**	**-721.589**	**-783.150**
	(=) Lucro Operacional	**102.145**	**551.681**	**562.165**	**622.206**	**687.952**
12,00%	(-) Despesas Financeiras	0	-22.102	0	0	0
6,00%	(+) Receita Financeira	0	0	1.266	4.746	6.486
	(=) Lucro antes do IR e CS	**102.145**	**529.579**	**563.431**	**626.952**	**694.438**
	% Margem Liquida antes do IR e CS	*10,69%*	*26,44%*	*23,93%*	*24,35%*	*24,65%*
TRIB	(-) Imposto de Renda e Contribuição Social ..	-114.787	-266.992	-318.109	-350.175	-385.318
	(=) Lucro (Prejuizo) Liquido	**-12.641**	**262.586**	**245.322**	**276.778**	**309.120**
	% Margem Liquida	*-1,32%*	*13,11%*	*10,42%*	*10,75%*	*10,97%*

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

5.6. FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa projetado tem como base as informações do DRE e aplica deslocamento % médio de recebimento e pagamento. A princípio estamos considerando recebimentos médios de 70% e 60% no período; e pagamentos de 90% para tributos e 70% para serviços de terceiros.

Com base nas informações de receita, despesas operacionais, RH e outras despesas e receitas projetamos a Demonstração de Resultado para 5 anos.

TABELA 20 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO CONSERVADOR

		FLUXO DE CAIXA PREVISTO					
		CENÁRIO CONSERVADOR	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
		Saldo Inicial		**-101.581**	**14.525**	**117.741**	**149.849**
		(+) Entradas: Venda de Serviços	**815.176**	**2.076.769**	**2.800.322**	**3.129.699**	**3.423.441**
70%	30%	Serviços Prestados	691.576	1.668.065	2.191.221	2.437.934	2.662.500
60%	40%	Receitas de Parcerias	123.600	408.704	609.101	691.764	760.941
		(-) Saidas: Operacionais	**-1.067.857**	**-2.002.832**	**-2.536.513**	**-2.836.466**	**-3.111.813**
90%	10%	Tributos	-227.485	-525.930	-648.023	-715.766	-785.234
100%	0%	Gastos com Pessoal	-627.854	-1.197.952	-1.466.388	-1.598.890	-1.744.209
70%	30%	Serviços de Terceiros	-37.800	-71.640	-115.236	-173.369	-205.080
100%	0%	Despesas Comerciais	-95.517	-95.517	-200.270	-235.450	-257.519
100%	0%	Despesas Administrativas	-79.200	-111.792	-106.596	-112.991	-119.771
		(=) Fluxo de Caixa Operacional	**-252.681**	**73.937**	**263.810**	**293.233**	**311.628**
		% Geração de Caixa Operacional	-31%	4%	9%	9%	9%
		(-) Investimentos e Financiamentos	**151.100**	**-44.887**	**-28.328**	**6.464**	**8.391**
		(+) Captação de Empréstimos	0	0	0	0	0
		(-) Amortização de Empréstimos	0	0	0	0	0
		(-) Despesas Financeiras / Receitas	0	-15.987	572	6.464	8.391
		(-) Imobilizado/Investimentos	-28.900	-28.900	-28.900	0	0
		(+) Aporte de Capital	180.000	0	0	0	0
		(=) Fluxo de Caixa Liquido do Periodo	**-101.581**	**29.050**	**235.481**	**299.697**	**320.019**
		% Geração Líquida de Caixa	-12,5%	1,4%	8,4%	9,6%	9,3%
	50%	(-) Distribuição de Resultado	0	-14.525	-117.741	-149.849	-160.010
		(=) Fundo Fixo	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000
		(+-) Captação x Aplicação	-106.581	9.525	107.741	139.849	150.010
		(=) Saldo Final Acumulado c/ Aplicação	**-101.581**	**14.525**	**117.741**	**149.849**	**160.010**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

TABELA 21 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO OTIMISTA

		FLUXO DE CAIXA PREVISTO				
		CENÁRIO OTIMISTA	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
		Saldo Inicial		**-163.777**	**6.262**	**194.172**	**238.503**
		(+) Entradas: Venda de Serviços	**1.027.651**	**2.573.204**	**3.386.491**	**3.771.301**	**4.125.359**
70%	30%	Serviços Prestados	829.891	2.001.678	2.629.466	2.925.521	3.195.001
80%	20%	Receitas de Parcerias	197.760	571.526	757.025	845.780	930.358
		(-) Saidas: Operacionais	**-1.337.529**	**-2.502.128**	**-2.949.622**	**-3.285.945**	**-3.587.581**
		(=) Fluxo de Caixa Operacional	**-309.877**	**71.077**	**436.869**	**485.357**	**537.777**
		% Geração de Caixa Operacional	-30%	3%	13%	13%	13%
		(-) Investimentos e Financiamentos	**151.100**	**-48.553**	**-28.524**	**11.650**	**14.310**
		(-) Despesas Financeiras / Receitas	0	-19.653	376	11.650	14.310
		(-) Imobilizado / Investimentos	-28.900	-28.900	-28.900	0	0
		(+) Aporte de Capital	180.000	0	0	0	0
		(=) Fluxo de Caixa Liquido do Periodo	**-158.777**	**22.524**	**408.345**	**497.007**	**552.087**
		% Geração Líquida de Caixa	-15,5%	0,9%	12,1%	13,2%	13,4%
	50%	(-) Distribuição de Resultado	0	-11.262	-204.172	-248.503	-276.044
		(=) Fundo Fixo	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000
		(+-) Captação x Aplicação	-163.777	6.262	194.172	238.503	266.044
		(=) Saldo Final Acumulado c/ Aplicação	**-158.777**	**11.262**	**204.172**	**248.503**	**276.044**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

TABELA 22 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO PESSIMISTA

		FLUXO DE CAIXA PREVISTO				
		CENÁRIO PESSIMISTA	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
		Saldo Inicial		**5.000**	**5.000**	**10.000**	**10.000**
		(+) Entradas: Venda de Serviços	**668.621**	**1.688.442**	**2.248.959**	**2.508.980**	**2.744.496**
70%	30%	Serviços Prestados	553.261	1.334.452	1.752.977	1.950.348	2.130.000
70%	30%	Receitas de Parcerias	115.360	353.990	495.982	558.632	614.496
		(-) Saidas: Operacionais	**-941.103**	**-1.614.131**	**-2.072.016**	**-2.277.510**	**-2.487.313**
		(=) Fluxo de Caixa Operacional	**-272.482**	**74.312**	**176.943**	**231.470**	**257.183**
		% Geração de Caixa Operacional	-41%	4%	8%	9%	9%
		(-) Investimentos e Financiamentos	**93.300**	**-22.102**	**1.266**	**4.746**	**6.486**
		(-) Despesas Financeiras / Receitas	0	-22.102	1.266	4.746	6.486
		(-) Imobilizado / Investimentos	-86.700	0	0	0	0
		(+) Aporte de Capital	180.000	0	0	0	0
		(=) Fluxo de Caixa Liquido do Periodo	**-179.182**	**52.210**	**178.209**	**236.216**	**263.669**
		% Geração Líquida de Caixa	-26,8%	3,1%	7,9%	9,4%	9,6%
	50%	(-) Distribuição de Resultado	0	-26.105	-89.105	-118.108	-131.835
		(=) Fundo Fixo	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000
		(+-) Captação x Aplicação	-184.182	21.105	79.105	108.108	121.835
		(=) Saldo Final Acumulado c/ Aplicação	**-179.182**	**26.105**	**89.105**	**118.108**	**131.835**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

6. *ANÁLISE DO PROJETO EM CENÁRIOS*

6.1. RETORNO SOBRE INVESTIMENTO

Os critérios utilizados para calcular o retorno do projeto são:

- **Taxa Interna de Retorno:** Em finanças, retorno sobre investimento (em inglês, return on investment ou ROI), também chamado taxa de retorno, trata da relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento, e o montante de dinheiro investido.

A TIR é a taxa de retorno intrínseca de um projeto. A TIR deve ser maior que taxa do Custo de capital para o projeto ser viável.

O critério da TIR serve para medir a taxa de retorno:

TIR deve ser maior que o custo de capital ou taxa esperada do projeto

TIR é a taxa que faz o VPL ser igual a zero.

A ideia é que qualquer investimento deve proporcionar uma taxa de retorno taxa de retorno igual a uma taxa sem risco acrescida de um prémio de risco função do grau de incerteza que afeta os fluxos de caixa do futuro do investimento.

Este critério pode ser de alguma utilidade quando você quiser comparar dois ativos semelhantes que tenham sido adquiridos e alienados nas mesmas datas.

- **Pay Back Simples:** serve para medir quanto tempo um projeto demora em pagar aos investidores o capital investido. Sem remuneração alguma do capital.

O Numero de Fluxos e Caixa (períodos) a valores de face que um projeto leva para pagar seus custos de implantação, no caso abaixo obtemos um retorno de investimento correspondente a 3 anos.

t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	t=5
-2.000.000	500.000	600.000	900.000	1.800.000	1.900.000

PS = Período necessário para recuperar investimento inicial (A valor de face) = 3 anos

Este critério não serve para nossas analises pois não considera o valor do dinheiro no tempo.

- **Pay Back Descontado**: serve para medir quanto tempo um projeto demora em pagar aos investidores o capital investido. Incluindo a remuneração do capital. O numero de Fluxos e Caixa (períodos) a valores descontados que um projeto leva para pagar seus custos de implantação.

- **Valor Presente Liquido:** VPL é a diferença entre quanto custa e quanto vale um projeto. VPL positivo significa lucro. VPL negativo, prejuízo. VPL é o lucro ou prejuízo que um projeto proporciona a seus investidores.

O critério do VPL serve para medir o lucro ou o prejuízo em valor ($)

VPL deve ser maior que ZERO

VPL = VP – Io

- **Índice de Lucratividade Liquida**: ILL é um índice. IL**L** significa quantos $ você vai receber para cada $1,00 investido. O critério do ILL. O ILL é um índice. Serve para medir quanto o investidor vai receber por unidade monetária investida

ILL deve ser maior do que UM.

ILL = VP / Io

TABELA 23 – RETORNO DO INVESTIMENTO - POR CENÁRIOS

RETORNO DO INVESTIMENTO							
CENÁRIO OTIMISTA		**Inv 0**	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**
Fluxo Caixa do Período		-180.000	-338.777	22.524	408.345	497.007	552.087
TIR	37%	k = 10%					
VPL	519.696	VP = 699.696					
ILL	3,89						
Pback Descontado	3,26	Anos					
CENÁRIO CONSERVADOR		**Inv 0**	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**
Fluxo Caixa do Período		-180.000	-281.581	29.050	235.481	299.697	320.019
TIR	21%	k = 10%					
VPL	168.350	VP = 348.350					
ILL	1,94						
Pback Descontado	3,72	Anos					
CENÁRIO PESSIMISTA		**Inv 0**	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**
Fluxo Caixa do Período		-180.000	-359.182	52.210	178.209	236.216	263.669
TIR	10%	k = 10%					
VPL	-4.433	VP = 175.567					
ILL	0,98						
Pback Descontado	4,34	Anos					

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

6.2. PONTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio representa o momento em que a empresa atinge o resultado nulo em suas operações - lucro 0,00 (zero), ou seja, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo. Esse momento é aquele em que foi atingido um nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas. O lucro começa a ocorrer com vendas adicionais, após ter atingido o Ponto de Equilíbrio.

A análise do ponto de equilíbrio é uma consequência direta do comportamento dos custos diante do volume de atividade, podendo ser trabalhada de três formas: ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro.

- ***Ponto de Equilíbrio Contábil*** (modelo tradicional):

Ponto de Equilíbrio Contábil é aquele em que a margem de contribuição se torna capaz de cobrir todos os custos e despesas fixas de um período.

Significa a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativas aos produtos ou serviços vendidos.

$$\textbf{PEC}: \frac{\text{Custos Fixos}}{\%\ \text{Margem Contribuição}}$$

- ***Ponto de Equilíbrio Econômico:***

Diferencia-se do Ponto de Equilíbrio Contábil ao considerar que, além de suportar os custos e despesas fixas, a margem de contribuição deve, também, cobrir o custo de oportunidade' do capital investido na empresa, ou seja; remunerar os investidores.

É a quantidade que se iguala a receita total com a soma dos custos e despesas, acrescida de uma remuneração mínima (retorno % esperado do investimento) sobre o capital investido na empresa, ou seja, a expectativa gerada pelos proprietários / investidores.

$$\textbf{PEE}: \frac{\text{Custos Fixos}}{(\%\ \text{Margem Contribuição} + \%\ \text{Retorno Esperado})}$$

- ***Ponto de Equilíbrio Financeiro:***

Para obter este Ponto de Equilíbrio, consideram-se como custos e despesas somente os gastos que geraram desembolso no período, desconsiderando, portanto, Depreciação e Amortização contida nos custos e despesas fixas.

Consideram-se também, outros desembolsos que não necessariamente estão inclusos nos custos e despesas, como, por exemplo, amortização de empréstimos. Assim, a margem de contribuição deverá suportar os custos e despesas fixas sem a depreciação, porém, mais amortizações de empréstimos.

$$\textbf{PEF}: \frac{\text{Custos Fixos} - \text{Depreciação} + \text{Amortização de Empréstimos}}{(\%\ \text{Margem Contribuição})}$$

TABELA 24 – PONTO DE EQUILÍBRIO – POR CENÁRIOS

PONTO DE EQUILIBRIO			
CENÁRIO OTIMISTA	**PE Contabil**	**PE Econômico**	**PE Financeiro**
PE Ano 01	1.187.859	2.034.739	1.168.519
PE Ano 02	1.977.599	3.226.419	1.961.413
PE Ano 03	2.121.836	3.440.171	2.107.413
PE Ano 04	2.696.846	4.463.805	2.683.438
PE Ano 05	3.065.257	4.164.590	3.053.185
CENÁRIO CONSERVADOR	**PE Contabil**	**PE Econômico**	**PE Financeiro**
PE Ano 01	996.372	1.611.306	978.639
PE Ano 02	1.547.696	2.487.428	1.531.897
PE Ano 03	2.014.811	3.298.778	2.000.161
PE Ano 04	2.275.480	3.825.122	2.261.757
PE Ano 05	2.473.247	3.389.312	2.460.887
CENÁRIO PESSIMISTA	**PE Contabil**	**PE Econômico**	**PE Financeiro**
PE Ano 01	987.034	1.587.025	969.467
PE Ano 02	1.293.693	2.065.185	1.278.071
PE Ano 03	1.722.752	2.816.242	1.708.138
PE Ano 04	1.870.157	3.059.603	1.856.988
PE Ano 05	2.031.877	2.743.738	2.020.013

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

6.3. GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL

A alavancagem operacional é a capacidade que a empresa possui, de acordo com sua estrutura de custos fixos, para implementar um aumento nas vendas e gerar um aumento mais que proporcional nos resultados.

As empresas que apresentam um maior potencial para alavancar o lucro da atividade quando as vendas crescem são aquelas que trabalham com um peso maior de custos e despesas fixas em relação aos custos e despesas totais. No entanto, quanto maior o grau de alavancagem operacional, maior é o ponto de equilíbrio e mais alto é o risco, pois, se houver uma queda nas vendas, elas sofrerão uma queda maior no seu resultado da atividade.

O Grau de Alavancagem Operacional (GAO) é a medida dos efeitos provocados nos lucros pelas alterações ocorridas nas vendas.

$$GAO = \frac{\blacktriangle \text{ Lucro Operacional}}{\blacktriangle \text{ Vendas}} = \frac{40\%}{10\%} \Rightarrow 4$$

No exemplo tivemos uma variação ▲ % de vendas em 10% e o resultado é 40% de lucro operacional, assim temos um grau de alavancagem operacional de 4 x, ou seja, o lucro operacional cresceu 4 vezes mais que o aumento da de receita.

TABELA 25 – GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL - POR CENÁRIOS

GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL - GAO						
CENÁRIO OTIMISTA	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**	**Total**
Vendas Brutas	1.432.759	3.004.051	3.531.748	3.862.780	4.225.586	16.056.924
Lucro Operacional	272.441	810.276	1.041.034	979.080	1.029.544	4.132.374
▲ % das Receitas		110%	18%	9%	9%	280%
▲ % Lucro		197%	28%	-6%	5%	301%
GAO		**1,80**	**1,62**	**(0,63)**	**0,55**	**1,08**
CENÁRIO CONSERVADOR	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**	**Total**
Vendas Brutas	1.193.966	2.503.376	2.943.123	3.218.983	3.521.322	13.380.770
Lucro Operacional	227.146	719.187	761.390	793.058	875.421	3.376.202
▲ % das Receitas		110%	18%	9%	9%	280%
▲ % Lucro		217%	6%	4%	10%	286%
GAO		**1,98**	**0,33**	**0,44**	**1,11**	**1,02**
CENÁRIO PESSIMISTA	**Ano 01**	**Ano 02**	**Ano 03**	**Ano 04**	**Ano 05**	**Total**
Vendas Brutas	955.173	2.002.701	2.354.499	2.575.186	2.817.057	10.704.616
Lucro Operacional	102.145	551.681	562.165	622.206	687.952	2.526.148
▲ % das Receitas		110%	18%	9%	9%	280%
▲ % Lucro		440%	2%	11%	11%	267%
GAO		**4,01**	**0,11**	**1,14**	**1,13**	**0,95**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

CONCLUSÃO

Consideramos oportuno o negócio do centro de serviços terceirizados ou terceirizados focado no atendimento dessas empresas, tendo em vista o universo de MPEs - suas forças e suas fraquezas. O Sebrae é o principal parceiro dessas micro e pequenas empresas e também credencia empresas para prestação de serviços diversos. Esse credenciamento deverá estar no plano estratégico da nossa empresa como um meio de divulgação, visibilidade e oportunidade de negócios.

O conhecimento acadêmico especializado, enfatize-se, ainda, é um privilégio para poucos. Profissionais com larga experiência prática, por vezes, ficam sem colocação no mercado. Agregar o conhecimento e a experiência para dispor a um mercado corajoso, mas carente, como as pesquisas indicam, seria um privilégio.

A empresa estará aberta a parceiros tanto com especializações acadêmicas, quanto a experiências profissionais em diversas áreas, sendo esses colaboradores diretos ou indiretos e que eles serão peças importantes para o crescimento do negócio.

Entendemos que as pequenas e médias empresas tem carência que ajuda e informação e a criação de uma empresa para auxiliar em suas decisões podem trazer ganhos tanto para as empresas como para sociedade que vê grandes idéias não vingarem por falta de conhecimentos técnicos que os empreendedores não possuem.

A filosofia socrática apresenta-se como uma atitude de permanente procura do “saber”, aliada a um compromisso com esse mesmo “saber”.

REFERÊNCIAS

Shared Services Serviços terceirizados Agregando Valor às Unidades de Negócio: Donniel S. Schulman, John R. Dunleavy, Martin J. Harmer e James S. Lusk. Ed. original em Inglês publicada pela John Wiley & Sons Internacional Rights, Inc.1999. Compyrigth MARKON Books Ltda.

AFONSO, Henrique José. **Centro de Serviços terceirizados (CST)** Impactos da *Implantação do modelo na Estratégia, na Estrutura e na Gestão de Empresas do Setor Privado.* 2010. Dissertação (Gestão Estratégica de Organizações) apresentada a Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

SILVA, J.A.T; SANTOS, R.F; SANTOS, N.M.B. **Criando valor com serviços terceirizados**: aplicação do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006

Quinn, B., Cooke, R., and Kris, A. (2000) Shared services: mining for corporate gold, Prentice Hall, London. BERGERON, B. **Essentials of Shared Services**. Hoboken (Estados Unidos): John Wiley & Sons, 2003

MAZZALI, Rubens professor. **Sustentabilidade Corporativa**. Curitiba, 2012. [Apostila do Curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria 2/11 – ISAE/FGV Curitiba PR].

TESTA, Antonio Flavio professor. **Estratégia de Empresas**. Curitiba, 2012. [Apostila do Curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria II/2011 – ISAE/FGV Curitiba PR].

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial**, Vols.1, 2 e 3. Editora Saraiva.

Organização das Empresas: Disponível http://simonelopes.webnode.pt/ >Acessado em 12 e outubro de 2012.

Formas Juridicas: Disponível http://pt.wikipedia.org/wiki/Formas_Jur%C3%ADdicas > Acessado em 12 e outubro de 2012.

Formalização de um negócio passo a passo: banco de dados do Sebrae.Dísponivel em http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/registre-mpresa/formalize/integra_bia/ident_unico/14 > Acessado em 12 de outubro de 2012.

Micro e Pequenas Empresas em Números: banco de dados do Sebrae. Dísponivel em < http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx > Acessado em 30 de junho de 2012.

Mapa das Micro e Pequenas Empresas. Banco de dados Brasil gov.br. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas > Acessado em 04 de agosto de 2012

Estudo e Pesquisa, Sobrevivência das Empresas: banco de dados Sebrae. Dísponivel em < http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia/ > Acessado em 05 de agosto de 2012

Implementação da Central de Serviços terceirizados: banco de dados da empresa de ABMC. Disponível em <http://www.abmc.com.br/servicos/implementacao-da-central-de-servicos-compartilhados> Acessado em 10 de agosto de 2012

Cases de Sucesso: banco de dados UniToledo-SP. Disponível em < http://www.toledo.br/portal/institucional/noticia/2011/09/noticia_003.html > Acessado em 11 de agosto de 2012.

Analise SWOT: blog sobre Planejamento Estratégico e orientação para resultados: . Disponível em < http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/analise-swot/ > Acessado em 08 de Setembro de 2012

Plantas Comerciais: site da Real Nobile Consultoria Imobiliária. Disponível em < http://www.realnobile.com/barra-prime-offices/planta-barra-prime-offices-comercial-salas-padrao.jpg > Acessado em 05 de Setembro de 2012

Formalização Juridica e documentação necessário de registro empreendimento: Projeto Emprega Brasil. Disponivel em< http://www.Emprega brasil.org.br/arqs/envcw7scklysd.htm > Acessado em 11 de setembro de 2012.

Metodologia de Trabalho: Sedi Liderança para crescer Disponivel em < http://www.sedi.com.br/wp-content/uploads/2010/07/Metodologia-de-trabalho3.jpg > Acessado em 12 de setembro de 2012.

Como escolher o enquadramento tributário de sua empresa: site Pensando Grande. Disponível em < http://www.pensandogrande.com.br/como-escolher-o-enquadramento-tributario-de-sua-empresa/ > Acessado em 12 de setembro de 2012

(6) BRASIL Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Novo Código Civil Brasileiro**. Legislação Federal. sítio eletrônico internet - planalto.gov.br

A Sociedade Simples: site JurisWay Sistema Educacional OnLine. Disponivel em < http://www.jurisway.org.br/v2/cursoonline.asp?id_curso=420&id_titulo=14424&pagina=10 > Acessado em 15 de setembro de 2012.

Instituto de Registro de Títulos e Documentos e de Pessoas Jurídicas do Brasil (www.irtdpjbrasil.com.br)

Troca de Emprego. Disponível em < http://www.gazetadopovo.com.br/_economia /conteudo .phtml?id=1290500&tit=Troca-de-emprego-bate-recorde. > Acessado em 26 de novembro de 2012.

Boletim de Indicadores Disponível em < http://www.dieese.org.br/_esp/boletim Indicadores Comercio0812.pdf > Acessado em 26 de novembro de 2012.

SILVA, Glênio Luiz da Rosa. **Controle do Turnover**: Como Previnir e Demitir com Responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3.ed. ver. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. A Dinâmica do sucesso nas organizações. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

Data Previ, Disponível em < http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas /11/2002/ 10406.htm#_PE_L2_T2 > Acessado em setembro de 2012

Fecomercio, Disponível em < http://www.fecomerciopr.com.br/images/stories /pesquisa_conjuntural/Conjuntural_49.pdf. > Acessado 04 de dezembro 2012.

Pesquisa de Mercado para TCC – Plano de negócio Drive Gestora – GFCA 2/11: https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGZzUjdzNFcxYUdaLUViUI 9mdFpNMHc6MQ#gid=0

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. S.P.: Pioneira, 1999

OZÓRIO, M. D. **Administração Capital de Giro***:* Curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria – apostila. RJ:FGV Management, 2011.

SARDINHA, José Carlos **Orçamento e controle**: José Carlos Sardinha, José Mauro Barcellar de Almeida, Luis Limeira Dinoá, Washington Luiz Ferreira. 2.ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

Artigo publicado site UEPG: "**FLUXO DE CAIXA NA GESTÃO FINANCEIRA** EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS- ESTUDO DE CASO EM UMA INDUSTRIA DE CONFECÇÃO DE PRODUTOS HOSPITALARES" Leticia Ribeiro (FGV) leticiarrm@gmail.com.br, Marina Fernandes (CR Almeida S/A) marinafe@gmail.com, Solange Honorato (Satander) solshs@uol.com.br, Osvaldo Callegari (UEPG) osvaldo.callegari@bol.com.br

APÊNDICE - TURNOVER por Letícia Ribeiro

Turnover refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional.

Tecnicamente o turnover pode ser ocasionado por vários fatores, dentre eles:

Recrutamento e seleção com problemas

- Baixo comprometimento organizacional
- Problemas com clima organizacional
- Suporte organizacional com problemas
- Remuneração inadequada
- Mercado de trabalho aquecido

Estas informações geralmente são obtidas através de avaliação e mapeamento de:

- **Entrevistas de desligamentos:**

Serve para detectar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação à empresa, ao relacionamento interpessoal, às políticas de remuneração, além de descobrir qual é a imagem que ele levará da empresa para o mercado.

- **Pesquisa de clima:**

É uma ferramenta para identificar a percepção coletiva dos funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de sua motivação e o grau de satisfação existente em relação à empresa.

- **Processo de recrutamento e seleção**:

Obter conhecimento sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, aspectos da imagem organizacional.

- **Integração do funcionário a cultura da empresa:**

É realizado um monitoramento dos colaboradores no período de admissão recente para avaliar como as suas expectativas estão sendo satisfeitas no processo de interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e liderança.

Forma clássica de cálculo (No de Demissões + No de Admissões) / 2 / No de Funcionários ativos → no último dia do mês anterior

CUSTOS DA ROTATIVIDADE

Custo de recrutamento e seleção; Despesas do setor de recrutamento e seleção (Salários, Encargos, Material, etc) além de gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento e exames ocupacionais.

Custo de registro e documentação; Despesas do pessoal de setor de admissão (Salários, Encargos, Material, etc)

Custo de integração; Despesas do pessoal de treinamento, deve-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados, rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração; e

Custo de desligamento; Despesas relativas ao processamento do desligamento do empregado (pessoal, anotações, registros, comparecimentos à homologação na Justiça do Trabalho e /ou Sindicato dos Trabalhadores);custo das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador, aplicado às entrevistas de desligamento, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios conseqüentes); e custo das verbas indenizatórias.

Para alguns empresas não basta vender ou ter recursos financeiros mas sim ter pessoas comprometidas com o trabalho, buscando o crescimento da empresa. Segundo Chiavenato (2005, p. 5), “em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seu objetivo e cumprir sua missão”. Portanto, o tema turnover é importante porque envolve pessoas, e estas estão em todos os processos: desde quem contrata o funcionário, quem o ensina, o coordena e até quem o demite.

Conforme Silva (2001), os desligamentos inevitáveis que levam ao *turnover* são: aposentadorias, falecimento, doenças ou problemas familiares.

Segundo Pontes (2001), o desafio está na contratação de pessoas. Com pessoas certas no lugar certo, poderão se evitar os desligamentos, e as pessoas trabalharão mais motivadas para atingir os objetivos da organização.

Conforme Pontes (2001), se o planejamento na empresa funcionar bem, assim como os programas de treinamento e desenvolvimento, o processo de recrutamento e seleção é simples.

Para Silva (2001), o custo financeiro é consequência mais representativa, mas poucas empresas se preocupam em avaliar os custos diretos e indiretos

causados pelo *turnover* principalmente pequenas e médias empresas. O autor diz que os custos que envolvem o processo de recrutamento estão ligados a publicidade, agência de recrutamento e custos administrativos. Os de seleção contam com entrevistas, custos de admissão, exames admissionais, documentação e custos administrativos.

Segundo Pontes (2001), os administradores devem se preocupar com a rotação de pessoal, porque além dos custos financeiros de fácil medição, há outros custos, como treinamento, integração e os reflexos na atitude do pessoal. Na admissão, há um período de integração, em que o funcionário conhece a empresa.

A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira percepção é o nível de insatisfação do funcionário em relação a seu trabalho. A segunda percepção é o número de alternativas atrativas que o mesmo vislumbra fora da sua organização, ou seja, no mercado de trabalho. Constata-se assim, que o trabalhador pode insatisfazer-se com o trabalho propriamente dito, com o ambiente em que presta seu trabalho ou ainda, com ambos, segundo (ALVES, 2009).

Nesse período inicial de aprendizagem, quando um funcionário interrompe seu trabalho para dar treinamento ao novo colaborador, quem estiver ensinando estará deixando de fazer seu trabalho normal. Após a integração, inicia outro período de treinamento para a função que irá desempenhar e, nesse período, a produtividade não será 100%, pois ele começará a conhecer o trabalho. Esse ciclo de treinamento não e medido pelas organizações e pode estar trazendo muitos prejuízos para organização. Entende que pela falta de mão de obra atual o contratante em alguns momentos fica sem opção e tem que optar pelo trabalhador mesmo não encaixando na vaga.

A alta rotatividade do varejo continua sendo o fantasma dos proprietários e gerentes de loja. Você gasta tempo e dinheiro treinando novos vendedores e eles acabam saindo do emprego, antes mesmo de terem atingido um nível mínimo de produtividade.

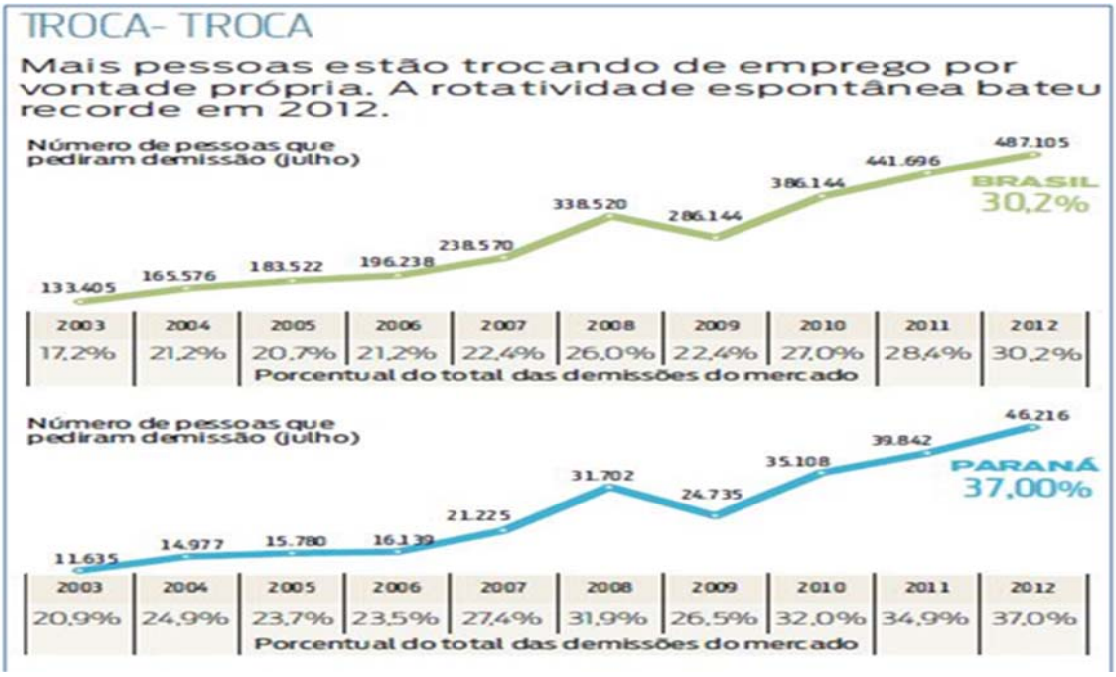
Em 12 meses, o salário médio dos admitidos no comércio cresceu (nominalmente) 11%, passando de R$ 798,92, em julho de 2011, para R$ 887,29, em junho de 2012. Descontada a inflação de 4,86% do período (medida pelo INPC-IBGE), o avanço representa um aumento real de 5,86%, reflexo do crescimento do

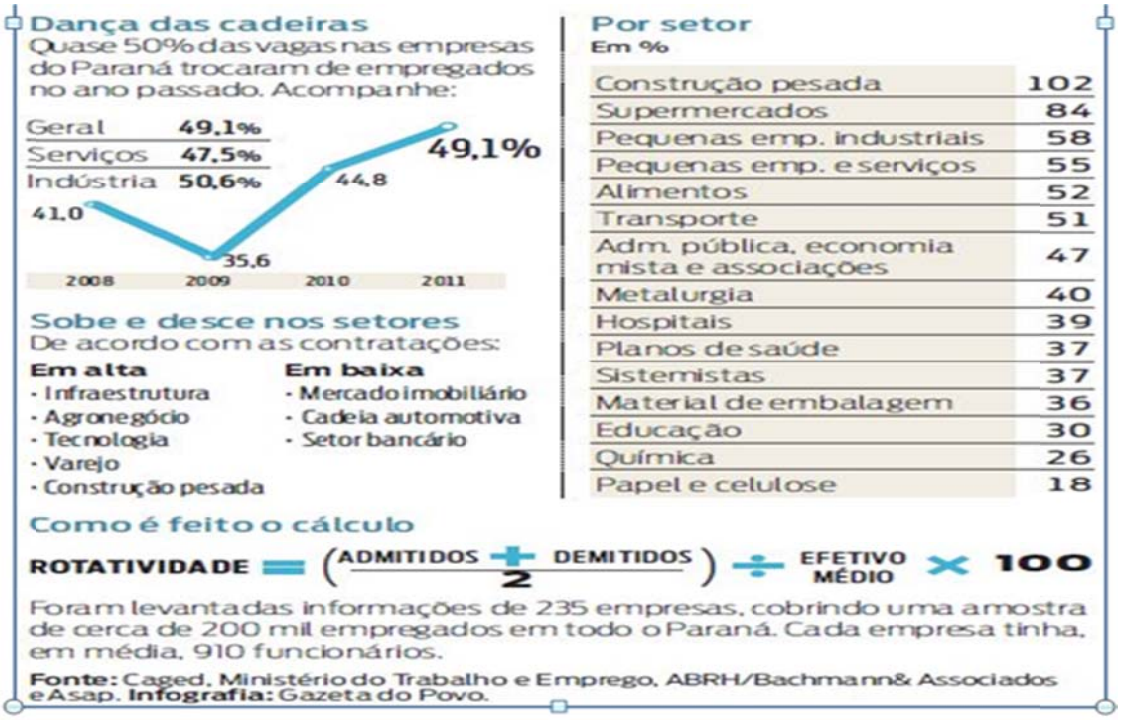
emprego, das negociações dos pisos salariais e da política de valorização do salário mínimo. No período, os comerciários receberam, em média, o equivalente a 1,4 salários mínimos. Fonte Dieese.

No entanto, devido à elevada rotatividade do setor, os admitidos têm recebido (R$ 841,20) 93% do salário dos desligados (R$ 902,00), ou seja, o novo contratado no comércio entra ganhando, em média, 7,6% a menos que o trabalhador desligado. Nesse contexto, os ganhos das campanhas salariais, em boa parte, acabam corroídos, pois as empresas utilizam o expediente da rotatividade para achatar salários. De qualquer forma, este indicador também revela uma melhoria na medida em que, por exemplo, em 2009, os admitidos recebiam um percentual ainda menor do salário médio dos demitidos (92%). Fonte Dieese

Conforme mostra os dados abaixo as pessoas estão trocando mais de empregos e isso gera um grandes problemas para o varejo em algumas vagas podem causar o aumento de salários principalmente em vagas de gerência e como mostra o dados do diese pode trazer prejuízo ao trabalho que pode ter ser salário inicial reduzido.

GRÁFICO 8 – TURNOVER





Fonte Diesse

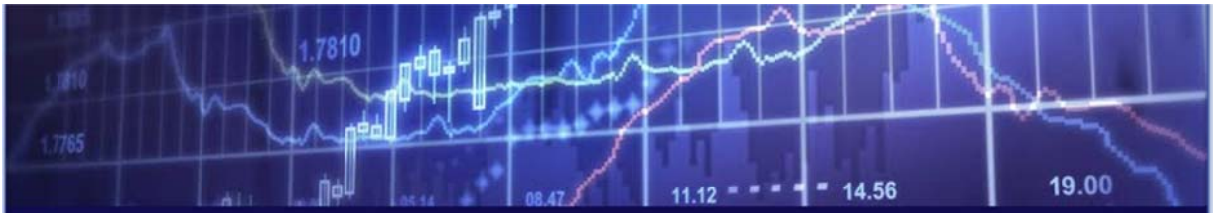
As empresas reclamam que os funcionários têm pouca qualificação profissional, desinteresse em fazer carreira no varejo e falta motivação. De um outro lado os funcionários reclamam dos salários baixos, das jornadas de trabalho exaustivas e dos baixos investimentos em treinamento e capacitação.

A grande pergunta e como se tornar uma empresa do varejo atrativa para os trabalhadores, tendo desafios um plano de carreira e remunerações, com a oferta crescente de empregos o trabalhador tende a escolher mais e buscar novas oportunidades.

ANEXOS I – Pesquisa Aplicada

Link de acesso à pesquisa:

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dGZzUjdzNFcxYUdaLUViUl9mdFpNMHc6MQ



Pesquisa de Mercado para TCC - ISAE/FGV - MBA em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria - Turma 2/11

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de pesquisa acadêmica. Sua participação é de fundamental importância para a qualidade dos resultados desta pesquisa. Os participantes não serão identificados.As integrantes agradecem sua participação e consideração: Leticia Ribeiro, Marina Fernandes e Solange Honorato.

* Obrigatório

Ramo de atividade *

Comércio

- [ ] Loja Calçados
- [ ] Loja Confecções
- [ ] Outra

Tempo de constituição da empresa *

Tempo de mercado

até 1 ano

Média de vendedores em cada ponto de venda *

até 4

Quantidade de funcionários no administrativo - TOTAL - todas as lojas *

somente 1

Sobre o faturamento médio mensal TOTAL - todas as lojas *

até R$ 30.000

Quantidade de lojas e filiais na mesma atividade *

Contar cada ponto de venda independente de CNPJ distinto

1

Os sócios possuem empresas em outros segmentos (atividades)? *

- ( ) sim
- ( ) não

Sobre formação acadêmica dos sócios

Estudos

Ensino fundamental

Quem é o responsável pela gestão administrativa e financeira

Todos os sócios - responsabilidades distintas

Sua empresa já utilizou (ou utiliza) algum tipo de consultoria externa? *

Sim Sebrae

Os sócios já fizeram cursos (especialização) em gestão administrativa ou comercial?

Sim Sebrae

Indique abaixo os tipos de gestão (serviços) que são viáveis terceirizar *

Use o critério de "Muito interesse", "médio interesse", "Baixo interesse" e "Nenhum interesse".

	Muito interesse	Médio interesse	Baixo interesse	Nenhum interesse
Contabilidade	○	○	○	○
Análise da situação econômica/financeira	○	○	○	○
Planejamento estratégico	○	○	○	○
Planejamento de marketing/comercial	○	○	○	○
Ações de marketing/comercial	○	○	○	○
Controle de estoque	○	○	○	○
Controle de contas a pagar	○	○	○	○
Negociação de empréstimos bancários - produto, taxas, prazos e garantias	○	○	○	○
Reestruturação de dívidas junto a bancos, fornecedores ou outros	○	○	○	○
Cobrança de contas a receber	○	○	○	○
Desenvolvimento de treinamentos de vendas	○	○	○	○
Treinamento de assistente administrativo	○	○	○	○
Implantação dos dados gerenciais iniciais no sistema (estoque, contas a pagar, contas a receber...)	○	○	○	○
Consultoria na implementação ou alteração de software de gestão	○	○	○	○
Análise, acompanhamento e emissão de alertas referente ao Realizado x Meta	○	◉	○	○
Desenvolvimento de franquia - transformar a marca em franquia	○	○	○	○
Decoração e exposição da vitrine	○	○	○	○
Controle de fluxo de pessoas na loja - por relatórios quantificados x dia e hora	○	○	○	○
Pesquisa de mercado	○	○	○	○

Submit

ANEXOS II – Código Civil art. 997 a 1.038 SS

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Novo Código Civil, eletrônico internet - planalto.gov.br em seu art. Art. 983.

CAPÍTULO I - DA SOCIEDADE SIMPLES
SEÇÃO I - Do Contrato Social

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

I - nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas;
II - denominação, objeto, sede e prazo da sociedade;
III - capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária;
IV - a quota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la;
V - as prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consista em serviços;
VI - as pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;
VII - a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
VIII - se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.

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

Art. 998. Nos trinta dias subseqüentes à sua constituição, a sociedade deverá requerer a inscrição do contrato social no Registro Civil das Pessoas Jurídicas do local de sua sede.
§ 1º O pedido de inscrição será acompanhado do instrumento autenticado do contrato, e, se algum sócio nele houver sido representado por procurador, o da respectiva procuração, bem como, se for o caso, da prova de autorização da autoridade competente.
§ 2º Com todas as indicações enumeradas no artigo antecedente, será a inscrição tomada por termo no livro de registro próprio, e obedecerá a número de ordem contínua para todas as sociedades inscritas.

Art. 999. As modificações do contrato social, que tenham por objeto matéria indicada no art. 997, dependem do consentimento de todos os sócios; as demais podem ser decididas por maioria absoluta de votos, se o contrato não determinar a necessidade de deliberação unânime.
Parágrafo único. Qualquer modificação do contrato social será averbada, cumprindo-se as formalidades previstas no artigo antecedente.

Art. 1.000. A sociedade simples que instituir sucursal, filial ou agência na circunscrição de outro Registro Civil das Pessoas Jurídicas, neste deverá também inscrevê-la, com a prova da inscrição originária.

Parágrafo único. Em qualquer caso, a constituição da sucursal, filial ou agência deverá ser averbada no Registro Civil da respectiva sede.

SEÇÃO II - Dos Direitos e Obrigações dos Sócios

Art. 1.001. As obrigações dos sócios começam imediatamente com o contrato, se este não fixar outra data, e terminam quando, liquidada a sociedade, se extinguirem as responsabilidades sociais.

Art. 1.002. O sócio não pode ser substituído no exercício das suas funções, sem o consentimento dos demais sócios, expresso em modificação do contrato social.

Art. 1.003. A cessão total ou parcial de quota, sem a correspondente modificação do contrato social com o consentimento dos demais sócios, não terá eficácia quanto a estes e à sociedade.

Parágrafo único. Até dois anos depois de averbada a modificação do contrato, responde o cedente solidariamente com o cessionário, perante a sociedade e terceiros, pelas obrigações que tinha como sócio.

Art. 1.004. Os sócios são obrigados, na forma e prazo previstos, às contribuições estabelecidas no contrato social, e aquele que deixar de fazê-lo, nos trinta dias seguintes ao da notificação pela sociedade, responderá perante esta pelo dano emergente da mora.

Parágrafo único. Verificada a mora, poderá a maioria dos demais sócios preferir, à indenização, a exclusão do sócio remisso, ou reduzir-lhe a quota ao montante já realizado, aplicando-se, em ambos os casos, o disposto no § 1º do art. 1.031.

Art. 1.005. O sócio que, a título de quota social, transmitir domínio, posse ou uso, responde pela evicção; e pela solvência do devedor, aquele que transferir crédito.

Art. 1.006. O sócio, cuja contribuição consista em serviços, não pode, salvo convenção em contrário, empregar-se em atividade estranha à sociedade, sob pena de ser privado de seus lucros e dela excluído.

Art. 1.007. Salvo estipulação em contrário, o sócio participa dos lucros e das perdas, na proporção das respectivas quotas, mas aquele, cuja contribuição consiste em serviços, somente participa dos lucros na proporção da média do valor das quotas.

Art. 1.008. É nula a estipulação contratual que exclua qualquer sócio de participar dos lucros e das perdas.

Art. 1.009. A distribuição de lucros ilícitos ou fictícios acarreta responsabilidade solidária dos administradores que a realizarem e dos sócios que os receberem, conhecendo ou devendo conhecer-lhes a ilegitimidade.

SEÇÃO III - Da Administração

Art. 1.010. Quando, por lei ou pelo contrato social, competir aos sócios decidir sobre os negócios da sociedade, as deliberações serão tomadas por maioria de votos, contados segundo o valor das quotas de cada um.

§ 1º Para formação da maioria absoluta são necessários votos correspondentes a mais de metade do capital.

§ 2º Prevalece a decisão sufragada por maior número de sócios no caso de empate, e, se este persistir, decidirá o juiz.

§ 3º Responde por perdas e danos o sócio que, tendo em alguma operação interesse contrário ao da sociedade, participar da deliberação que a aprove graças a seu voto.

Art. 1.011. O administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios.

§ 1º Não podem ser administradores, além das pessoas impedidas por lei especial, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos

públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, enquanto perdurarem os efeitos da condenação.

§ 2º Aplicam-se à atividade dos administradores, no que couber, as disposições concernentes ao mandato.

Art. 1.012. O administrador, nomeado por instrumento em separado, deve averbá-lo à margem da inscrição da sociedade, e, pelos atos que praticar, antes de requerer a averbação, responde pessoal e solidariamente com a sociedade.

Art. 1.013. A administração da sociedade, nada dispondo o contrato social, compete separadamente a cada um dos sócios.

§ 1º Se a administração competir separadamente a vários administradores, cada um pode impugnar operação pretendida por outro, cabendo a decisão aos sócios, por maioria de votos.

§ 2º Responde por perdas e danos perante a sociedade o administrador que realizar operações, sabendo ou devendo saber que estava agindo em desacordo com a maioria.

Art. 1.014. Nos atos de competência conjunta de vários administradores, torna-se necessário o concurso de todos, salvo nos casos urgentes, em que a omissão ou retardo das providências possa ocasionar dano irreparável ou grave.

Art. 1.015. No silêncio do contrato, os administradores podem praticar todos os atos pertinentes à gestão da sociedade; não constituindo objeto social, a oneração ou a venda de bens imóveis depende do que a maioria dos sócios decidir.

Parágrafo único. O excesso por parte dos administradores somente pode ser oposto a terceiros se ocorrer pelo menos uma das seguintes hipóteses:

I - se a limitação de poderes estiver inscrita ou averbada no registro próprio da sociedade;

II - provando-se que era conhecida do terceiro;

III - tratando-se de operação evidentemente estranha aos negócios da sociedade.

Art. 1.016. Os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções.

Art. 1.017. O administrador que, sem consentimento escrito dos sócios, aplicar créditos ou bens sociais em proveito próprio ou de terceiros, terá de restituí-los à sociedade, ou pagar o equivalente, com todos os lucros resultantes, e, se houver prejuízo, por ele também responderá.

Parágrafo único. Fica sujeito às sanções o administrador que, tendo em qualquer operação interesse contrário ao da sociedade, tome parte na correspondente deliberação.

Art. 1.018. Ao administrador é vedado fazer-se substituir no exercício de suas funções, sendo-lhe facultado, nos limites de seus poderes, constituir mandatários da sociedade, especificados no instrumento os atos e operações que poderão praticar.

Art. 1.019. São irrevogáveis os poderes do sócio investido na administração por cláusula expressa do contrato social, salvo justa causa, reconhecida judicialmente, a pedido de qualquer dos sócios.

Parágrafo único. São revogáveis, a qualquer tempo, os poderes conferidos a sócio por ato separado, ou a quem não seja sócio.

Art. 1.020. Os administradores são obrigados a prestar aos sócios contas justificadas de sua administração, e apresentar-lhes o inventário anualmente, bem como o balanço patrimonial e o de resultado econômico.

Art. 1.021. Salvo estipulação que determine época própria, o sócio pode, a qualquer tempo, examinar os livros e documentos, e o estado da caixa e da carteira da sociedade.

SEÇÃO IV - Das Relações com Terceiros

Art. 1.022. A sociedade adquire direitos, assume obrigações e procede judicialmente, por meio de administradores com poderes especiais, ou, não os havendo, por intermédio de qualquer administrador.

Art. 1.023. Se os bens da sociedade não lhe cobrirem as dívidas, respondem os sócios pelo saldo, na proporção em que participem das perdas sociais, salvo cláusula de responsabilidade solidária.

Art. 1.024. Os bens particulares dos sócios não podem ser executados por dívidas da sociedade, senão depois de executados os bens sociais.

Art. 1.025. O sócio, admitido em sociedade já constituída, não se exime das dívidas sociais anteriores à admissão.

Art. 1.026. O credor particular de sócio pode, na insuficiência de outros bens do devedor, fazer recair a execução sobre o que a este couber nos lucros da sociedade, ou na parte que lhe tocar em liquidação.

Parágrafo único. Se a sociedade não estiver dissolvida, pode o credor requerer a liquidação da quota do devedor, cujo valor, apurado na forma do art. 1.031, será depositado em dinheiro, no juízo da execução, até noventa dias após aquela liquidação.

Art. 1.027. Os herdeiros do cônjuge de sócio, ou o cônjuge do que se separou judicialmente, não podem exigir desde logo a parte que lhes couber na quota social, mas concorrer à divisão periódica dos lucros, até que se liquide a sociedade.

SEÇÃO V
Da Resolução da Sociedade em Relação a um Sócio

Art. 1.028. No caso de morte de sócio, liquidar-se-á sua quota, salvo:

I - se o contrato dispuser diferentemente;

II - se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade;

III - se, por acordo com os herdeiros, regular-se a substituição do sócio falecido.

Art. 1.029. Além dos casos previstos na lei ou no contrato, qualquer sócio pode retirar-se da sociedade; se de prazo indeterminado, mediante notificação aos demais sócios, com antecedência mínima de sessenta dias; se de prazo determinado, provando judicialmente justa causa.

Parágrafo único. Nos trinta dias subseqüentes à notificação, podem os demais sócios optar pela dissolução da sociedade.

Art. 1.030. Ressalvado o disposto no art. 1.004 e seu parágrafo único, pode o sócio ser excluído judicialmente, mediante iniciativa da maioria dos demais sócios, por falta grave no cumprimento de suas obrigações, ou, ainda, por incapacidade superveniente.

Parágrafo único. Será de pleno direito excluído da sociedade o sócio declarado falido, ou aquele cuja quota tenha sido liquidada nos termos do parágrafo único do art. 1.026.

Art. 1.031. Nos casos em que a sociedade se resolver em relação a um sócio, o valor da sua quota, considerada pelo montante efetivamente realizado, liquidar-se-á, salvo

disposição contratual em contrário, com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

§ 1º O capital social sofrerá a correspondente redução, salvo se os demais sócios suprirem o valor da quota.

§ 2º A quota liquidada será paga em dinheiro, no prazo de noventa dias, a partir da liquidação, salvo acordo, ou estipulação contratual em contrário.

Art. 1.032. A retirada, exclusão ou morte do sócio, não o exime, ou a seus herdeiros, da responsabilidade pelas obrigações sociais anteriores, até dois anos após averbada a resolução da sociedade; nem nos dois primeiros casos, pelas posteriores e em igual prazo, enquanto não se requerer a averbação.

SEÇÃO VI - Da Dissolução

Art. 1.033. Dissolve-se a sociedade quando ocorrer:

I - o vencimento do prazo de duração, salvo se, vencido este e sem oposição de sócio, não entrar a sociedade em liquidação, caso em que se prorrogará por tempo indeterminado;

II - o consenso unânime dos sócios;

III - a deliberação dos sócios, por maioria absoluta, na sociedade de prazo indeterminado;

IV - a falta de pluralidade de sócios, não reconstituída no prazo de cento e oitenta dias;

V - a extinção, na forma da lei, de autorização para funcionar.

Parágrafo único. Não se aplica o disposto no inciso IV caso o sócio remanescente, inclusive na hipótese de concentração de todas as cotas da sociedade sob sua titularidade, requeira, no Registro Público de Empresas Mercantis, a transformação do registro da sociedade para empresário individual ou para empresa individual de responsabilidade limitada, observado, no que couber, o disposto nos arts. 1.113 a 1.115 deste Código. **(Alterado pela Lei nº 12441, de 11.07.2011)**

Redação anterior

~~**Parágrafo único. Não se aplica o disposto no inciso IV caso o sócio remanescente, inclusive na hipótese de concentração de todas as cotas da sociedade sob sua titularidade, requeira no Registro Público de Empresas Mercantis a transformação do registro da sociedade para empresário individual, observado, no que couber, o disposto nos arts. 1.113 a 1.115 deste Código (Incluído pela Lei Complementar no 128/2008)**~~

Art. 1.034. A sociedade pode ser dissolvida judicialmente, a requerimento de qualquer dos sócios, quando:

I - anulada a sua constituição;

II - exaurido o fim social, ou verificada a sua inexeqüibilidade.

Art. 1.035. O contrato pode prever outras causas de dissolução, a serem verificadas judicialmente quando contestadas.

Art. 1.036. Ocorrida a dissolução, cumpre aos administradores providenciar imediatamente a investidura do liquidante, e restringir a gestão própria aos negócios inadiáveis, vedadas novas operações, pelas quais responderão solidária e ilimitadamente.

Parágrafo único. Dissolvida de pleno direito a sociedade, pode o sócio requerer, desde logo, a liquidação judicial.

Art. 1.037. Ocorrendo a hipótese prevista no inciso V do art. 1.033, o Ministério Público, tão logo lhe comunique a autoridade competente, promoverá a liquidação judicial da sociedade, se os administradores não o tiverem feito nos trinta dias seguintes à perda da autorização, ou se o sócio não houver exercido a faculdade assegurada no parágrafo único do artigo antecedente.

Parágrafo único. Caso o Ministério Público não promova a liquidação judicial da sociedade nos quinze dias subseqüentes ao recebimento da comunicação, a autoridade competente para conceder a autorização nomeará interventor com poderes para requerer a medida e administrar a sociedade até que seja nomeado o liquidante.

Art. 1.038. Se não estiver designado no contrato social, o liquidante será eleito por deliberação dos sócios, podendo a escolha recair em pessoa estranha à sociedade.

§ 1º O liquidante pode ser destituído, a todo tempo:

I - se eleito pela forma prevista neste artigo, mediante deliberação dos sócios;

II - em qualquer caso, por via judicial, a requerimento de um ou mais sócios, ocorrendo justa causa.

§ 2º A liquidação da sociedade se processa de conformidade com o disposto no Capítulo IX, deste Subtítulo.