VINICIUS COELHO DE SOUZA

ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA CONTÁBIL E CONTROLADORIA

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

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Título do TCC,** elaborado por Vinícius Coelho de Souza e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 18 de março de 2016.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Vinícius Coelho de Souza, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 3/13 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/10/2013 a 12/02/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Escritório de Consultoria Contábil e Controladoria é autêntico e original.

Curitiba, 10 de fevereiro de 2016.

_____

Vinícius Coelho de Souza

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família e em especial ao meu filho Matheus que nasceu durante a execução deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura Funcional da Empresa 14

Figura 02 – Raio de Atuação: Região Norte 18

Figura 03 – Raio de Atuação: Região Sul 18

Figura 04 – Matriz SWOT 23

Figura 05 – Empresas Atuantes – Raio de Atuação Paraná 29

Figura 06 - Empresas Atuantes – Raio de Atuação Santa Catarina 29

Figura 07 – Curva de Valor 44

Figura 08 – Método 4 P's 44

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Empresas Atuantes por Município – Raio de Atuação Paraná.....30

Tabela 02 - Empresas Atuantes por Município – Raio de Atuação Santa Catarina.....30

Tabela 03 – Concorrentes por Municípios – Raio de Atuação Paraná.....31

Tabela 04 – Concorrentes por Municípios – Raio de Atuação Santa Catarina...31

Tabela 05 – Empresas por Escritório – Raio de Atuação Paraná.....32

Tabela 06 – Empresas por Escritório – Raio de Atuação Santa Catarina.....32

Tabela 07 – Tabela de Preços – Pacote de Serviços – Contábil e Fiscal.....37

Tabela 08 - Tabela de Preços – Pacote de Serviços – Trabalhistas.....37

Tabela 09 – Tabela de Preços – Serviços de Legalização e Encerramento de Atividades.....37

Tabela 10 – Tabela de Preços – Ferramenta de Análise de Informação Gerencial 38

Tabela 11 – Projeção de Crescimento de Clientes e Faturamento.....38

Tabela 12 – Remuneração e Benefícios por Cargo.....53

Tabela 13 – Investimentos – Cenário Pessimista.....55

Tabela 14 – Investimentos – Cenário Provável.....55

Tabela 15 – Investimentos – Cenário Otimista.....56

Tabela 16 – Estimativa de Faturamento – Cenário Pessimista 57

Tabela 17 – Estimativa de Faturamento – Cenário Provável 57

Tabela 18 – Estimativa de Faturamento – Cenário Otimista 57

Tabela 19 – Despesas Fixas – Cenário Pessimista 58

Tabela 20 – Despesas Fixas – Cenário Provável 58

Tabela 21 – Despesas Fixas – Cenário Otimista 59

Tabela 22 – Despesas Variáveis – Cenário Pessimista 59

Tabela 23 – Despesas Variáveis – Cenário Provável 59

Tabela 24 – Despesas Variáveis – Cenário Otimista 59

Tabela 25 – Demonstrativo de Resultados – Cenário Pessimista 61

Tabela 26 – Demonstrativo de Resultados – Cenário Provável 61

Tabela 27 – Demonstrativo de Resultados – Cenário Otimista 62

Tabela 28 – Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista 63

Tabela 29 – Fluxo de Caixa – Cenário Provável 64

Tabela 30 – Fluxo de Caixa – Cenário Otimista 65

Tabela 31 – Análise de Viabilidade – Cenário Pessimista 66

Tabela 32 – Análise de Viabilidade – Cenário Provável 66

Tabela 33 – Análise de Viabilidade – Cenário Otimista 67

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO 10

2 A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL 12

2.1 IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO 12
2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS 15
2.3 TECNOLOGIA 16
2.4 MARCA 17
2.5 MERCADO 17

3 ANÁLISE DE MERCADO 19

3.1 ANÁLISE SETORIAL 21
3.1.1 ASPECTOS GERAIS 21
3.1.2 FORNECEDORES 21
3.1.3 CLIENTES 23
3.1.4 ANÁLISE SWOT: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS 23
3.1.5 PRINCIPAIS BARREIRAS DE ENTRADA E SAÍDA 28
3.2 ANÁLISE DA DEMANDA 28
3.2.1 MERCADO POTENCIAL 28
3.2.2 MERCADO DISPONÍVEL 30
3.2.3 MERCADO ALVO 32
3.2.4 PERFIL DO CLIENTE 33
3.2.5 SEGMENTO 34
3.2.6 QUANTIFICAÇÃO 34
3.2.7 PREÇO 35
3.2.8 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS 39
3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA 39

4 OFERTA DA EMPRESA 41

4.1 VANTAGEM COMPETITIVA 43
4.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING 44

5 PLANO OPERACIONAL 50

5.1 ESTRUTURA 50
5.2 TECNOLOGIA 51
5.3 LOGÍSTICA 51
5.4 VENDEDORES E REPRESENTANTES 51
5.5 FORNECEDORES 51
5.6 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO 53

6 PLANO FINANCEIRO 54

6.1 INVESTIMENTOS 55
6.2 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO 56
6.3 DESPESAS PREVISTAS 57
6.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS 59
6.5 FLUXO DE CAIXA 62
6.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE 65
6.7 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE 67

7 CONCLUSÃO 71

8 REFERENCIAS 73

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de negócio irá analisar a viabilidade de implementação de um escritório contábil na região de Campo Largo – PR com atuação em um raio de 200Km abrangendo os estados do Paraná e Santa Catarina.

Para identificar o potencial do mercado será demonstrada a quantidade de empresas atuantes no raio de atuação, que passa de 200 mil empresas, bem como quais os municípios que possuem maior concentração para permitir maior foco de atuação da empresa.

Nos municípios identificados como foco, será apresentada a quantidade de concorrentes existentes com base em informações adquiridas dos conselhos regionais dos Estados.

Tendo informações de quantidade de clientes e concorrentes para cada município foi apresentado o índice de empresas por escritório contábil em cada município visando dar maior foco de atuação aos municípios de maior índice, tais como: Paranaguá-PR, Araucária-PR, Pinhais-PR, Ponta Grossa-PR e Campo Largo-PR.

Serão apresentados os principais diferenciais da empresa visando agregar valor e obter melhor aceitação das empresas. Entre os principais diferenciais se destacam: ferramenta de análise gerencial, planejamento e desenvolvimento empresarial, consultoria financeira.

As estratégias de preços são apresentadas com base nos valores apresentados pelo mercado e buscam agregar valor diante os diferenciais. A estratégia precificação por custo é discutida como opção para prestação de serviços após um ano de atendimento ao cliente, obtendo maior base de conhecimento das suas atividades e perfil de trabalho.

Será apresentado uma análise dos mercados potenciais, alvos e disponíveis, demonstrando que não serão todas as empresas atuantes que serão alvo devido a muitas

estarem fora do perfil desejado que é de faturamento acima de 10 milhões ano ou mais de 150 funcionários.

Os produtos da empresa serão apresentados e em seguida será realizada uma Curva de Valor que demonstram quais são os atributos que apresentam maior vantagem competitiva para a empresa.

É apresentada a Matriz SWOT com análise de risco para os principais pontos identificados.

Será apresentado o Plano Operacional trazendo informações de como funcionará a empresa nos aspectos operacional, financeiro e comercial.

Por fim é apresentada a análise financeira, realizada com base em três cenários: Pessimista, Provável e Otimista, sendo que as principais variáveis que determinaram a diferenciação de cada cenário são o Ticket Médio de Venda (faturamento) mês, a Taxa de Crescimento ao ano e o Número de novos clientes no primeiro ano da empresa.

Na conclusão o negócio é considerado viável por apresentar no cenário provável Payback em menos de três anos e por ter uma MTIR (Taxa Interna de Retorno considerando o reinvestimento) de 39,78%, sendo acima da TMA (Taxa Mínima de Atratividade) determinada pelo principal sócio que é de 13,47% (taxa Selic do momento da elaboração do plano de negócio).

2 A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

2.1 Identificação do Negócio

Os escritórios contábeis que atuam no mercado atual, em sua grande maioria, focam na estratégia de diferenciação por preço. Esta estratégia faz com que os escritórios busquem redução de custos. Neste contexto as atividades do escritório são limitadas ao mínimo necessário, visando atender a legislação vigente e o mínimo de relatórios para o gestor da empresa (cliente).

Há escritórios que buscam diferenciação por serviços, contudo utilizam preços mais altos para sustentar esta operação. O empresário (cliente) por sua vez não enxerga o retorno diante o valor destes serviços. Esta visão se dá tanto pela qualidade de relatórios gerenciais fornecidos pelos escritórios que trazem informações complexas e pouco intuitivas, tanto pela baixa maturidade de análise de informações que os empresários possuem no nosso país e pelo abismo existente entre os padrões internacionais de apresentação de informações gerenciais e a capacidade de análise existente nos gestores atuais. Desta forma o valor pago pelos serviços versus a capacidade de interpretação dos entregáveis pelos gestores acaba por não agregar valor ao negócio.

Neste cenário várias empresas questionam os serviços contábeis fornecidos pelo mercado alegando pagarem muito por pouca entrega ou com entregas que não agregam valor para seu negócio, considerado por muitos como um “mal necessário” para atender a legislação.

Outro fator relevante a ser considerado é que hoje o mercado apresenta escassez de contadores e, mesmo as empresas que possuem contabilidade interna possuem pouco

expertise de análise das informações geradas, promovendo oportunidade de venda para as empresas que procuram uma contabilidade gerencial.

Neste cenário percebe-se que mesmo as empresas que possuem contadores internos direcionam os esforços de suas equipes para atender as demandas legais, tendo pouco tempo para obter informações gerenciais relevantes que permitam tomar decisões de direcionamento ou redirecionamento da empresa.

Com base neste contexto observa-se um espaço no mercado para trazer um novo conceito em escritório contábil, que foque em trazer resultado para seus clientes, por meio de um bom planejamento definindo indicadores de controle e acompanhamento constante de seus resultados com orientações de correção de desvios necessárias.

Objetivando atender a esta demanda de mercado encontrada, a empresa Marques Coelho Consultoria traz um novo conceito de escritório contábil que conta com serviços de Outsourcing Contábil e de Controladoria e Planejamento e Desenvolvimento Empresarial. Visa por meio destes serviços dar o suporte de gestão aos seus clientes atendendo as legislações fiscais vigentes e realizando um efetivo trabalho de controladoria visando melhorar os resultados econômicos e financeiros de seus clientes.

Ao prestar serviços de contabilidade e controladoria trazendo diferenciais em informação gerencial para o gestor da empresa, busca-se atender um mercado carente de informações de qualidade para a tomada de decisão.

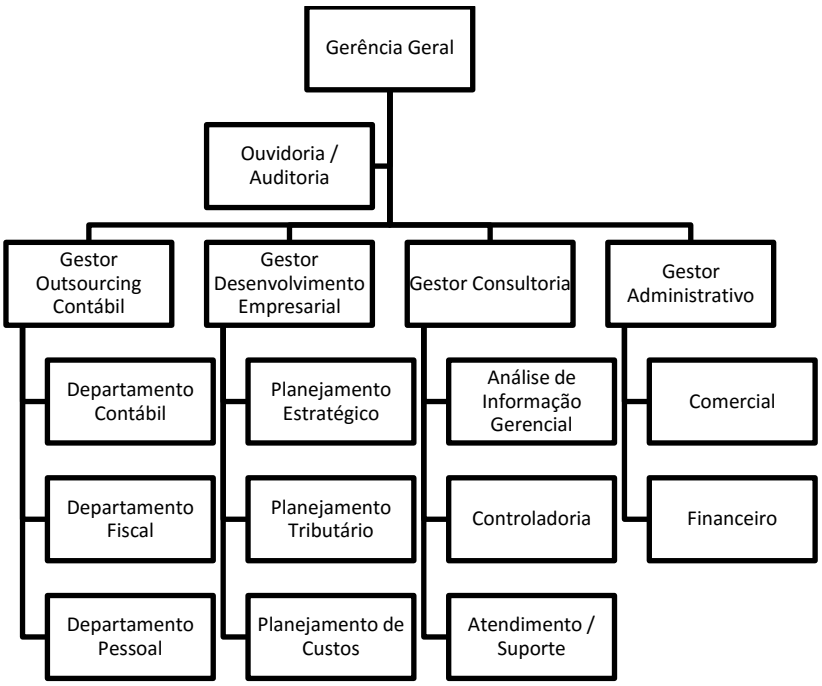
A empresa Marques Coelho consultoria, cuja viabilidade de abertura é estudada neste plano de negócio, será constituída por um único sócio seguindo os princípios da contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade.

A empresa será enquadrada como Microempresa e posteriormente como empresa de Pequeno Porte, registrada na junta comercial do Estado do Paraná e a forma de tributação será

optante pelo regime de tributação Simples Nacional até o seu limite de faturamento, atualmente fixado em R$3.600.000,00.

A empresa terá seu horário de funcionamento de segunda à sexta-feira, das 08h às 18h. Sua estrutura funcional está organizada conforme Figura 01 abaixo:

Figura 01 – Estrutura Funcional da Empresa



A estrutura funcional apresenta várias distribuições de tarefas, contudo não necessariamente haverá um colaborador para cada atividade, podendo a empresa optar pelo uso compartilhado do pool de consultores.

A Marques Coelho Consultoria organiza suas características institucionais da seguinte forma:

A. Negócio

"Obter ótimos resultados econômico e financeiro dos seus clientes".

B. Visão

"Ser reconhecida como referência em Controladoria e Planejamento Contábil na região de atuação até 2026".

C. Missão

"Agregar valor aos nossos clientes aumentando sua eficiência e reduzindo seus custos por meio de serviços contábeis e de controladoria"

D. Objetivos

Obter lucratividade econômica acima de 15% ao mês a partir de 2017;

Obter lucratividade financeira acima de 15% ao mês a partir de 2017;

Obter crescimento acima de 20% em faturamento ao ano;

Conquistar e manter clientes que apresentem rentabilidade desejada;

Atingir as metas de valor agregado ao cliente mensalmente[1].

E. Valores

Ética: Nas relações com clientes, fornecedores e colaboradores;

Sustentabilidade: Crescimento e expansão da empresa de forma sustentável;

Satisfação do Cliente: Item primordial para a manutenção do cliente;

Resolutividade: Buscar resolver demandas de forma rápida e eficaz;

Agregar valor: Produzir o máximo de valor ao cliente valorizando seu investimento;

2.2 Vantagens Competitivas

A Marques Coelho Consultoria apresentará como vantagem competitiva aos seus clientes:

a. Estruturação da Contabilidade, Planejamento Tributário e Planejamento de Custos de forma antecipada visando deixar os caminhos claros para execução dos trabalhos;

[1] Cada contrato com o cliente irá estabelecer valores agregados possíveis de serem conquistados no período. Estes serão medidos via indicadores, por exemplo: Redução de Custos, Aumento de creditação fiscal, Redução do Ciclo Financeiro, Ganhos operacionais, etc.

b. Definição de Mapa de Indicadores Estratégicos (parte do Planejamento Estratégico) de seus clientes para acompanhamento e gestão;
c. Ferramenta de Gestão de Indicadores para auxiliar na gestão dos planejamentos estratégicos e orçamentários de seus clientes;
d. Consultores focados em agregar valor ao negócio dos clientes.

2.3 Tecnologia

A Marques Coelho Consultoria utilizará tecnologias que permitam o trabalho remoto para toda a equipe de consultoria. Desta forma adotará como pré-requisitos:

A. Todas as soluções utilizadas devem estar na nuvem, ou seja, acessíveis única e exclusivamente utilizando navegadores web e internet, sem a necessidade de instalações locais;

B. Todas as soluções serão adquiridas no modelo SaaS – Software as a Service (Software como serviço). Desta forma será efetuado o pagamento das soluções apenas em caso de uso, transformando seu custo variável, permitindo melhor gestão dos custos;

C. Não serão adquiridos servidores ou máquinas para infra-estrutura local. Todas as soluções deverão estar única e exclusivamente na nuvem;

D. Será utilizado como recurso de armazenamento de documentos soluções na nuvem. Todos os documentos serão digitalizados e armazenados na nuvem para consulta quando necessário, inclusive dos clientes[2].

[2] Os documentos serão liberados conforme política de segurança definido pela empresa Marques Coelho Consultoria.

A escolha das ferramentas ocorrerá de acordo com a experiência de outras empresas no mesmo segmento relatadas em consultas prévias, bem como, pela parceria prévia existente com alguns fornecedores que visa buscar valores mais atrativos e reduzidos para comercialização e crescimento.

2.4 Marca

O nome da empresa foi escolhido visando valorizar o sobrenome da família do proprietário “Marques Coelho”. A construção do Planejamento de Marca, bem como as peças necessárias serão realizadas pela empresa Inova Comunicação. Esta empresa atende as grandes marcas da região de Campo Largo e foi escolhida pelo reconhecimento que o mercado dá ao seu trabalho.

2.5 Mercado

A localização do escritório foi escolhida estrategicamente para ficar entre Curitiba e Ponta Grossa – PR, os dois principais polos de atuação da Marques Coelho Consultoria.

O objetivo é atuar em um raio de até 200 Km da Matriz que ficará em Campo Largo, considerando os Estados do Paraná e Santa Catarina. Essa distância foi determinada partindo da premissa que a esta distância é possível efetuar atendimentos presenciais com custo e tempo aceitáveis para o negócio. Segue mapas com as regiões que serão abrangidas para atuação nas figuras 02 e 03 abaixo:

Figura 02 – Raio de Atuação: Região Norte

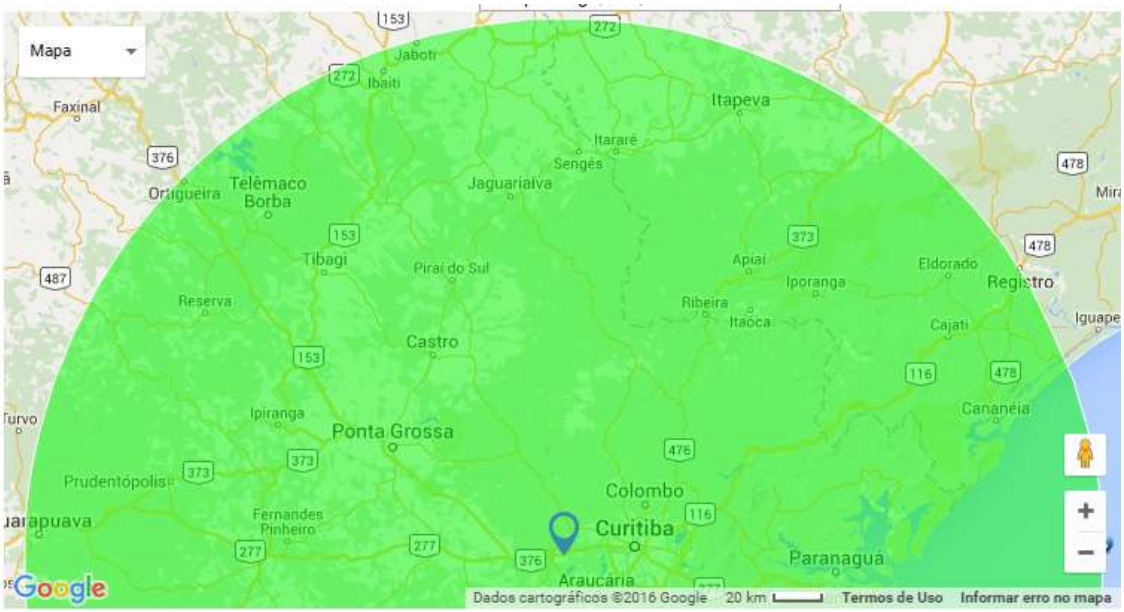
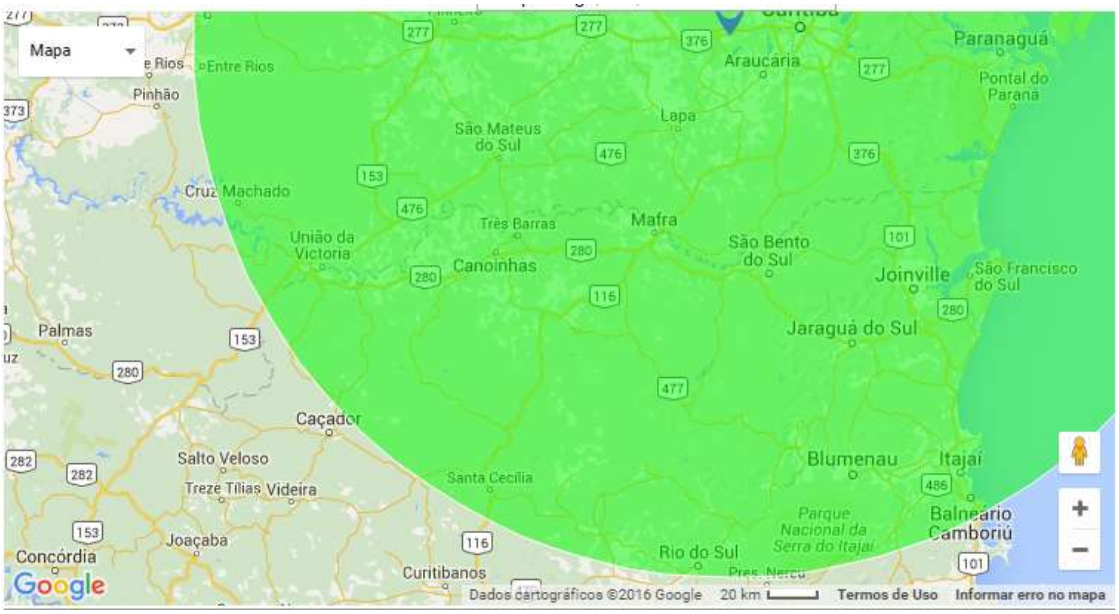


Figura 03 – Raio de Atuação: Região Sul



Para sustentar a operação com este raio de atuação há uma premissa de logística e relacionamento que será abordada em Plano Operacional.

3 ANÁLISE DE MERCADO

O proprietário da empresa Marques Coelho Consultoria, Sr. Vinícius Coelho de Souza, atua no mercado como consultor empresarial há mais de 10 anos com empresas com faturamento entre 15 milhões e 2 bilhões ano. Neste período pode observar alguns aspectos interessantes sobre o mercado de consultoria contábil.

É notório que os serviços de contabilidade serão cada vez mais necessários e especialistas no mercado nacional. Fatores como o projeto SPED do Governo Nacional e a escassez de contadores no mercado dão sinais de aumento da demanda de serviços terceirizados nesta área. Segundo a Consultora Contábil Tânia Gurgel, atualmente há 51 empresas para cada contador registrado no CRC – Conselho Regional de Contabilidade.

Outro fator relevante é o baixo expertise dos profissionais contábeis na análise das informações gerenciais, bem como em uma boa elaboração do relatório gerencial que indique de forma objetiva correções de desvios a serem adotadas.

Tais fatores são agravantes quando se identifica que há uma falta de planejamento em boa parte das empresas, tanto falta de Planejamento Tributário, como Planejamento Estratégico e de Resultados (definição de indicadores, metas, custos e orçamento).

Executivos relatam cada vez mais o descontentamento com o modelo de atendimento dos escritórios contábeis atuais e buscam empresas de consultoria externa para complementar a gestão com a execução de planejamento tributário, estratégico e de resultados.

Para atender a esta carência de mercado a inserção de um novo modelo de Escritório Contábil, que atenda as expectativas dos executivos e suas demandas gerenciais se torna um bom investimento.

O negócio do escritório contábil junto com consultoria que vise melhorar o desempenho organizacional (valor agregado), proporciona tanto um valor recorrente mensal

que sustenta toda a operação, bem como vendas pontuais que podem ser direcionadas diretamente para o resultado final da empresa.

3.1 Análise Setorial

3.1.1 Aspectos Gerais

O Escritório Contábil está inserido da seguinte forma no mercado:

Setor da Economia: Terciário

Ramo da Atividade: Prestação de Serviços

Tipo de Negócio: Escritório de Contabilidade

Produtos Ofertados: Prestação de serviços de contabilidade para pessoa jurídica.

O mercado de escritórios contábeis é altamente concorrido e, na sua grande maioria, concorrem por preço reduzindo sua rentabilidade. É necessário entrar no mercado com diferenciais claros e conquistar a confiança dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados.

Outro fator relevante para este setor é a necessidade de capacitação continuada da equipe de trabalho, para se manter atualizado diante a atualização constante da legislação.

De forma geral o escritório deve ter como requisitos: Equipe com conhecimento da legislação na sua área de atuação (Contábil, Fiscal, Pessoal, etc.); Equipe registrada no CRC – Conselho Regional de Contabilidade; Equipe com conhecimento dos trâmites legais dos órgãos públicos e associações de classe; Equipe com conhecimentos de análise gerencial dos dados contábeis e tributários.

3.1.2 Fornecedores

O escritório contábil terá quatro fornecedores principais: Software Contábil; Software de Análise Gerencial; Solução de e-mail e armazenamento de dados; provedor de internet e telefonia.

Segue dados dos fornecedores principais escolhidos para atender as demandas:

Software Contábil:

Empresa: Domínio Sistemas, pertence ao Grupo Thomson Reuters

Endereço da Matriz: Av. Centenário, 7405 – Criciúma – SC

Fone: (48) 3461-1000

Unidade de Negócio em Curitiba

Endereço: Rua Monsenhor Celso, 256, Cj11, 12 andar – Curitiba – PR

Fone: (41) 3221-1111

Site: http://www.dominiosistemas.com.br/contabilplus/atendimento

Software de Análise Gerencial:

Empresa: BXBSoft

Endereço: Rua Grã Nicco, 113, Bl 01, Cj 204 – Curitiba – PR

Fone: (41) 3373-0790

Site: http://www.bxbsoft.com.br/bxbmaster/

Software de e-mail e armazenamento de dados:

Empresa: Google Brasil Internet Ltda

Endereço: Av. Brigadeiro Faria Lima, 3477 – 18º andar – São Paulo – SP

Fone: (11) 2395-8401

Site: https://apps.google.com

Provedor de Internet e Telefonia:

Empresa: Global Village Telecom S.A – GVT

Endereço: Rua Lourenço Pinto, 299 – Curitiba – PR

Fone: 0800 602 2510

Site: http://www.gvt.com.br/PortalGVT/Empresas/Micro

3.1.3 Clientes

A região onde a empresa Marques Coelho Consultoria será instalada apresenta grande número de empresas no seu raio de atuação que será de 200 Km.

Melhor detalhamento do raio de atuação, bem como do perfil do cliente será realizada no tópico Análise de Demanda.

3.1.4 Análise SWOT: Oportunidades e Ameaças

A análise de SWOT foi realizada visando obter os principais pontos de atenção para que possam ser realizados planos de ação que visem mitigar os riscos ou aproveitar as oportunidades existentes. Segue principais pontos encontrados na figura 04 abaixo:

Figura 04 – Matriz SWOT

Forças

- Experiência em consultoria e prestação de serviços
- Experiência em comercialização de serviços para empresas de médio e grande porte
- Boa rede de contatos na região
- Conhecimento em informações gerenciais e análise de resultados

Fraquezas

- Falta de experiência no negócio de escritório contábil
- Não possui formação em contabilidade
- Falta de conhecimento em formação de preços para contabilidade
- Falta de clientes referência no negócio

Oportunidades

- Concorrência fraca comercialmente
- Amplo mercado de atuação mais de 200 mil empresas nos municipios de foco no raio de atuação
- Projeto SPED do Governo Federal
- Multas altas em casos de sonegação ou erro de informações contábeis
- Falta de contadores experiêntes no mercado
- Alto custo do profissional contábil com qualidade

Ameaças

- Alto Custo Comercial (raio de atuação)
- Alto Custo Logístico (raio de atuação)
- Alto Custo de Capacitação
- Multas altas em casos de sonegação ou erro de informações contábeis
- Outros escritórios contábeis adotarem os mesmos diferenciais

Abaixo segue listagem das principais ações que serão tomadas para os pontos identificados na SWOT:

Forças:

A. Será aproveitada a experiência do sócio em consultoria, bem como na venda de serviços para o mercado alvo visando desenvolver estratégias mercadológicas que fortaleçam o crescimento da carteira de clientes;

B. A boa rede de contatos do sócio permitirá que os contatos comerciais iniciais sejam mais direcionados visando o curto ciclo comercial e rápido retorno.

C. A expertise do sócio em análise de informações gerenciais permitirá tornar o diferencial em análise de informação mais rico, levando algo mais assertivo ao mercado.

Fraquezas:

A. O principal sócio da empresa não possui formação em Ciências Contábeis, sendo dependente de um contador contratado. Pode-se ser necessário efetuar uma parceria ou sociedade com um contador de confiança para dar maior segurança ao negócio da empresa. A princípio a estratégia é inserir a função de Contador Gestor, sendo esta figura remunerada, além do salário CLT, com base nos resultados da empresa.

B. A falta de experiência em escritório contábil, bem como na formação de preços, será suprida com a contratação de um profissional da área ou a parceira com outros escritórios contábeis. Há também a consultoria do Anderson Hernandes, profissional que presta consultoria para a abertura de escritórios contábeis, que poderá ser utilizada quando necessário.

C. Uma grande fraqueza ao negócio não ter clientes referência que impacta diretamente em conquistar a confiança dos clientes para entrada no mercado. Será necessária uma estratégia de entrada no mercado conseguindo atender empresas chaves nos segmentos de interesse que permitam fornecer referência do

negócio da Marques Coelho Consultoria. Para conseguir entrada nestas empresas chaves, pode ser necessário ser agressivo em relação a preços para abertura de mercado, diferenciando a estratégia para estas empresas em especial.

Oportunidades:

A. Ao identificar que a concorrência possui estratégias fracas comercialmente, encontramos uma janela importante para entrada no mercado. Estratégias comerciais diferenciadas que agreguem valor ao cliente serão diferenciais importantes.

B. Há um amplo mercado para a atuação, o que gera boas perspectivas para o negócio. Mesmo com uma taxa de conversão baixa para o negócio a possibilidade de ter clientes suficientes para atingir o ponto de equilíbrio é alta.

C. O projeto SPED do Governo Federal vem apresentando várias mudanças e implementações de legislações nos últimos anos, gerando dificuldade de entendimento e adaptação das empresas. Nesse cenário o custo de gestão dos processos necessários para entregar as informações ao governo, bem como o custo para evitar multas ou exposição fiscal fica cada dia mais alto para as empresas. A terceirização deste serviço está cada vez mais factível uma vez que não é o core business da empresa somado ao fato que está cada vez mais difícil conseguir bons profissionais contábeis com custo acessível. Ao terceirizar estes serviços é possível, além de atender a legislação de forma mais simples, obter informações gerenciais que uma equipe interna não teria tempo para elaborar.

D. As multas altas anunciadas pelo governo para casos de sonegação ou informações prestadas de forma errada estão assustando os empresários que buscam melhores alternativas para não terem estes problemas. A empresa Marques Coelho Consultoria assume o compromisso ao estabelecer um contrato de risco, para

caso ocorra uma multa por falha contábil ou falta de aviso do escritório, esta multa será paga pelo escritório. O objetivo desta ação é tranqüilizar o empresário demonstrando o compromisso com o resultado positivo da sua empresa.

Ameaças:

A. Alto custo comercial: Tendo como base o amplo raio de atuação da empresa é previsto um alto custo comercial com ligações da equipe de prospecção, bem como com os custos de deslocamento da equipe comercial. A estratégia é efetuar boas qualificações antes de efetivar as visitas e buscar ter alta taxa de conversão nas vendas[3].

B. Alto custo de logística: Tendo como base o amplo raio de atuação da empresa é previsto um alto custo de logística dos documentos dos clientes. Para tanto será necessário definir estratégias de envio de documentos digitalizados para agilizar o processo de fechamento dos resultados e em seqüência definir rotas de coleta dos documentos originais para formalização do processo.

C. Alto custo dos profissionais com a capacitação necessária: Como boa parte dos diferenciais da empresa está no quesito analítico e este por sua vez exige experiência e elevado conhecimento, encontrar os recursos necessários será um desafio para a empresa. Para mitigar este risco serão adotadas segmentações de trabalho, visando deixar o trabalho operacional e mais cotidiano para profissionais Junior e as tarefas que exigem maior raciocínio lógico e analítico deixar para os consultores Senior. Estes últimos também terão a função de efetuar o treinamento e capacitação da equipe Junior para favorecer seu desenvolvimento.

[3] Taxa de Conversão = Total de Vendas realizadas dividido pelo total de empresas contatadas (prospectadas).

3.1.5 Principais Barreiras de Entrada e Saída

A principal barreira para entrada é a falta de clientes referências, bem como a expertise em escritórios contábeis.

Uma estratégia interessante para entrada no mercado visando mitigar esta questão é a compra de um escritório contábil que já possua uma carteira formada de clientes. Com esta compra além dos clientes referência, seria possível trazer a forma de trabalho já existente e aprimorá-la com os diferencias de negócio criados para a empresa.

Contudo não há previsão de investimento para o primeiro momento da empresa para compra de um escritório contábil. Desta forma as estratégias para mitigar estes riscos serão políticas comerciais diferenciadas para os primeiros clientes que sejam estratégicos para servirem como referência. Nestas políticas será agregado alto valor ao cliente em serviços prestados, bem como vantagens financeiras e redução de custos para o primeiro ano.

Para a saída do mercado a empresa encontrará como principal barreira à obrigação de cumprir com os compromissos contábeis até o final do período de contrato. Para tanto há a possibilidade de venda da carteira de clientes para outro escritório, bem como a venda do próprio escritório contábil.

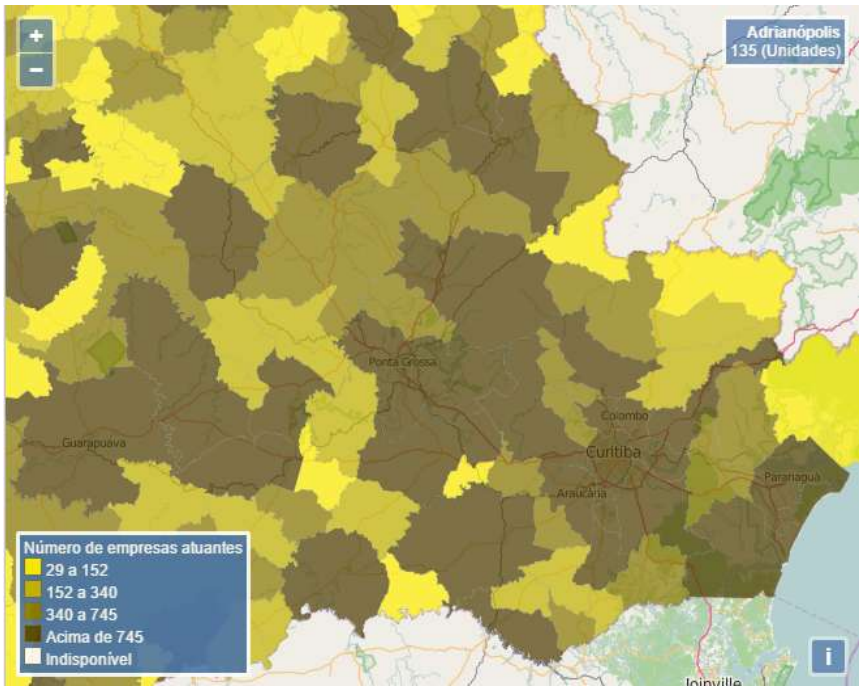
3.2 Análise da Demanda

3.2.1 Mercado Potencial

Abaixo, na figura 05 e 06, é possível identificar o potencial da região que será trabalhada pela empresa com base em dados retirados do site do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

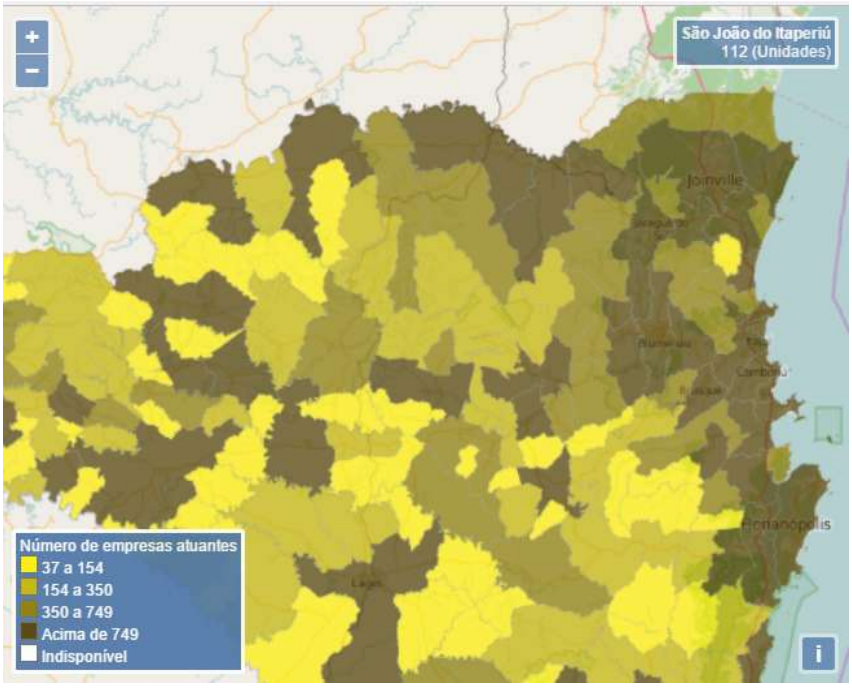
Há uma grande concentração de empresas atuantes no raio de atuação escolhido pela empresa Marques Coelho Consultoria:

Figura 05 – Empresas Atuantes – Raio de Atuação Paraná



Fonte: http://cod.ibge.gov.br/BRH

Figura 06 - Empresas Atuantes – Raio de Atuação Santa Catarina



Fonte: http://cod.ibge.gov.br/CQY

3.2.2 Mercado Disponível

Para se determinar quais serão os municípios de maior atuação comercial foram extraídos do IBGE dados de quantidade de empresas atuantes por município. Foi realizada uma linha de corte em municípios que possuem mais que três mil empresas.Segue abaixo listagem dos municípios existentes no raio de atuação separado por estados de foco nas tabelas 01 e 02:

Tabela 01 – Empresas Atuantes por Município – Raio de Atuação Paraná

UF	Municipio	Empresas Atuantes
PR	Curitiba	98.575
PR	Ponta Grossa	12.377
PR	São José dos Pinhais	9.353
PR	Colombo	6.303
PR	Guarapuava	5.859
PR	Pinhais	5.548
PR	Paranaguá	4.866
PR	Araucária	3.518
PR	Campo Largo	3.354

Fonte: http://cod.ibge.gov.br/C4P

Tabela 02 - Empresas Atuantes por Município – Raio de Atuação Santa Catarina

UF	Municipio	Empresas Atuantes
SC	Joinville	19.693,00
SC	Blumenau	18.652,00
SC	Itajaí	9.574,00
SC	Balneário Camburiu	8.742,00
SC	Jaraguá do Sul	7.168,00
SC	Brusque	6.160,00
SC	São Bento do Sul	3.521,00
SC	Rio do Sul	3.490,00
SC	Itapema	3.255,00
SC	Gaspar	3.153,00

Fonte: http://cod.ibge.gov.br/CVG

O segundo passo para a análise de mercado foi identificar a quantidade de escritórios contábeis ativos cadastrados no conselho regional do estado para os municípios de foco.

Para ter acesso a essas informações foi encaminhado e-mail ao Conselho de Contabilidade do Paraná e Santa Catarina. Ambos deram o retorno e se obteve os seguintes números apresentados nas tabelas 03 e 04 abaixo:

Tabela 03 – Concorrentes por Municípios – Raio de Atuação Paraná

UF	Municipio	Qtd Escritórios
PR	Curitiba	1.377
PR	Ponta Grossa	110
PR	São José dos Pinhais	104
PR	Guarapuava	68
PR	Colombo	62
PR	Pinhais	41
PR	Campo Largo	26
PR	Paranaguá	24
PR	Araucária	24

Tabela 04 – Concorrentes por Municípios – Raio de Atuação Santa Catarina

UF	Municipio	Qtd Escritórios
SC	Joinville	316
SC	Blumenau	250
SC	Itajaí	162
SC	Balneário Camburiu	105
SC	Brusque	73
SC	Jaraguá do Sul	64
SC	Rio do Sul	41
SC	São Bento do Sul	39
SC	Itapema	37
SC	Gaspar	32

Não é possível identificar quais destas empresas terão concorrência direta com a Marques Coelho Consultoria, uma vez que boa parte destas empresas não atuam com empresas de médio e grande porte que é o mercado alvo da empresa.

3.2.3 Mercado Alvo

Com base nos dois dados levantados nas tabelas de 01 a 04, foi possível criar um índice de empresas por escritórios contábeis para identificar municípios que possam estar com defasagem de escritórios para atuação. Importante considerar neste índice que alguns municípios que possuem o índice muito alto de empresas por escritório, podem ter suas empresas atendidas por escritórios contábeis de municípios maiores próximos a sua região, por exemplo: Paranaguá-SC que pode ser atendido por Curitiba-PR; Itapema-SC, Brusque-SC, Gaspar-SC e Jaraguá do Sul-SC que pode ser atendido por Joinville-SC ou Blumenau-SC.

Segue abaixo nas tabelas 05 e 06 a classificação dos municípios por índice de empresas por escritório:

Tabela 05 – Empresas por Escritório – Raio de Atuação Paraná

UF	Municipio	Empresas por Escritório
PR	Paranaguá	202,75
PR	Araucária	146,58
PR	Pinhais	135,32
PR	Campo Largo	129,00
PR	Ponta Grossa	112,52
PR	Colombo	101,66
PR	São José dos Pinhais	89,93
PR	Guarapuava	86,16
PR	Curitiba	71,59

Tabela 06 – Empresas por Escritório – Raio de Atuação Santa Catarina

UF	Municipio	Empresas por Escritório
SC	Jaraguá do Sul	112,00
SC	Gaspar	98,53
SC	São Bento do Sul	90,28
SC	Itapema	87,97
SC	Rio do Sul	85,12
SC	Brusque	84,38
SC	Balneário Camburiu	83,26
SC	Blumenau	74,61
SC	Joinville	62,32
SC	Itajaí	59,10

Ao considerar os municípios que possuem alto índice de empresas por escritório, podemos adotar como premissa que são municípios que podem obter maior aceitação de entrada para os serviços da Marques Coelho Consultoria.

Foi notado que os municípios do Paraná possuem o maior índice de empresas por escritório contábil. Estes serão prospectados em primeiro momento para buscar identificar o mercado alvo da Marques Coelho Consultoria.

Outro fator importante a notar é que a localização do escritório está bem centralizada em relação aos municípios de maior índice de empresas por escritórios: Araucária, Colombo, Campo Largo, Ponta Grossa e Paranaguá.

3.2.4 Perfil do Cliente

O marcado alvo da Marques Coelho Consultoria são empresas com as seguintes características:

- Faturamento anual maior de 10 milhões ano ou mais de 150 colaboradores;
- Estejam no raio de 200 Km da cidade matriz Campo Largo – PR;
- Atuem em qualquer segmento dando preferência para Indústrias e Prestadores de Serviço;

O regime tributário destas empresas pode ser Simples, Presumido ou Real, dependendo da melhor opção a ser estabelecida após Planejamento Tributário. Não há interesse neste momento em abrir mercado para os MEI, EIRELI e para Pessoa Física.

O foco de prospecção será dado a empresas que possuem a contabilidade externa, contudo pode se estender a empresas que demandam um setor de controladoria mesmo possuindo a contabilidade interna. Essas características serão levantadas via setor de prospecção, processo esse que será melhor detalhado no Plano Operacional.

Os clientes que se enquadram neste perfil e na região escolhida para atuação (Paraná e Santa Catarina), são empresas com perfil mais relacional, ou seja, que precisam de proximidade dos fornecedores bem como são atraídas pelos diferenciais em atendimento. Essas informações foram identificadas com base em uma pesquisa setorial realizada pela empresa Senior Sistema, da qual o sócio da empresa Marques Coelho Consultoria pode ter acesso por atuar como um prestador de serviços da Senior por muito tempo.

Outra característica importante deste mercado é a relevância dada pelos empresários à confiança do trabalho. Com base nisso é imprescindível apresentar referências de trabalhos e elaborar contratos de risco, que apresentem cláusulas que dêem segurança para o cliente.

3.2.5 Segmento

A opção de atender a qualquer segmento se dá devido ao foco da Marques Coelho Consultoria seja atuar com o Back Office[4] das empresas.

Os principais indicadores de resultados financeiros e econômicos são possíveis de serem identificados apenas atuando nesta área. Desta forma a empresa não terá, neste primeiro momento, a intenção de focar em um determinado core business como Indústria, serviços ou outro segmento específico. Contudo, se identificado que determinado segmento é mais receptivo aos serviços prestados pela Marques Coelho Consultoria, esta estratégia poderá sofrer alterações, sempre visando atender ao mercado e aumento o resultado da empresa.

3.2.6 Quantificação

Como apresentado na análise de Mercado Potencial há mais de 200 mil empresas possíveis de serem trabalhadas na região escolhida. Contudo nem todas estas empresas

[4] Processos empresariais voltados a atividades comuns de todos os seguimentos como faturamento, financeiro, estoques, contabilidade, compras, folha de pagamento, etc.

possuem o perfil escolhido para atuação da Marques Coelho Consultoria. A correta qualificação destas empresas será realizada pela área de prospecção da empresa, visando identificar as seguintes características.

A. Faturamento anual e quantidade de colaboradores

B. Contabilidade interna ou externa

C. Possui área de Controladoria ou de Gestão da Informação

D. Possui apresentação de resultados para sócios

E. Tem perfil financeiro de investidor ou de tomador de capital

Essas informações permitem ter um melhor direcionamento da forma de atuação comercial e do discurso de venda para com as empresas alvo.

Tais informações não são disponíveis para consulta, desta forma será necessária uma pesquisa destas empresas nos primeiros meses de negócio.

Com base no conhecimento do mercado do principal sócio em relação aos clientes com perfil alvo, será adotado como premissa que há mais de 20 mil empresas (10% do total de empresas atuantes) possíveis de serem clientes da Marques Coelho Consultoria na região alvo. Há uma possibilidade desse mercado ser bem maior, mas será adotada uma postura conservadora para quantificação do mercado alvo.

3.2.7 Preço

A definição dos preços para o escritório contábil, bem como para qualquer empresa de consultoria, é uma das etapas mais complexas, pois possui influência de várias variáveis de baixo controle, tais como valores cobrados pela concorrência, qualidade das informações geradas pelo cliente, maturidade de gestão do cliente, uso ou não de softwares de gestão,

qualidade das informações geradas pelo software de gestão, regime de tributação, quantidade de notas fiscais emitidas, entre outros.

Há formas diferentes para se precificar os serviços, dentre elas as mais comuns são precificação com base nos custos, precificação com base na concorrência e precificação com base no valor percebido.

O critério de precificação com base nos custos é o mais adequado para identificar a real rentabilidade por contrato. Contudo presumir os custos de forma antecipado, sem conhecer a realidade do cliente, bem como suas características que podem a vir consumir mais tempo, pode gerar erros grande de precificação. Desta forma a empresa parte da premissa que o primeiro ano de trabalho apontará o real custo do cliente para que possa determinar uma precificação justa com base em custos.

Com base nesta premissa a precificação para o primeiro ano será baseada pelos outros dois critérios, precificação com base na concorrência, para prestar os mesmos serviços que vinham sidos prestados pelo escritório contábil anterior e precificação com base no valor percebido, para incluir os serviços diferenciais da Marques Coelho Consultoria, tais como ferramenta de análise gerencial e relatório de gestão com consultoria e acompanhamento mensal.

Para se obter uma medida de preços, a fim de analisar a viabilidade do negócio será utilizada a Planilha Orientativa para Cobranças de Honorários e Serviços de Contabilidade de 2015 do SICONTIBA – Sindicato dos Contabilistas de Curitiba e Região. É possível encontrar a planilha completa no site: http://www.sicontiba.com.br/wp-content/uploads/2015/honorarios_2015.pdf

Segue abaixo a tabela 07 com a descrição dos preços (média a ser adotada) para o pacote de serviços contábil e fiscal por faixa de faturamento do cliente e segmento:

Tabela 07 – Tabela de Preços – Pacote de Serviços – Contábil e Fiscal

CLASSE	FATURAMENTO MÍNIMO	FATURAMENTO MÁXIMO	HONORÁRIOS INDÚSTRIA	HONORÁRIOS POSTOS DE COMBUSTÍVEL	HONORÁRIOS OUTROS
1	-	11.624,04	1.033,50	954,00	795,00
2	11.624,05	27.194,90	1.133,60	1.046,40	872,00
3	27.194,91	46.785,09	1.387,10	1.280,40	1.067,00
4	46.785,10	85.187,61	1.881,10	1.736,40	1.447,00
5	85.187,62	106.381,18	3.088,80	2.851,20	2.376,00
6	106.381,19	155.032,50	4.314,70	3.982,80	3.319,00
7	155.032,51	283.440,07	5.944,90	5.487,60	4.573,00
8	283.440,08	514.856,80	6.527,30	6.025,20	5.021,00
9	514.856,81	936.430,46	9.885,20	9.124,80	7.604,00
10	936.430,47	1.704.231,88	13.201,50	12.186,00	10.155,00

OBS: O faturamento acima de R$ 1.704.231,89 os honorários serão cobrados a combinar, devendo ser superior, ao último item da planilha

Segue abaixo tabela 08 com a descrição dos preços (média a ser adotada) para o pacote de serviços trabalhistas por faixa de colaboradores:

Tabela 08 - Tabela de Preços – Pacote de Serviços – Trabalhistas

CLASSE	COLABORADORES MÍNIMO	COLABORADORES MÁXIMO	HONORÁRIOS POR COLABORADOR
1	0	100	50,00
2	101	300	48,00
3	301	500	45,00
4	501	1000	43,00
5	1001	3000	40,00
6	3001	5000	38,00

OBS: Mais que 5000 colaboradores os honorários serão cobrados a combinar, devendo ser superior ao último item da planilha

Segue abaixo tabela 09 com a descrição dos preços (média a ser adotada) para os serviços de legalização e encerramento de atividades das empresas:

Tabela 09 – Tabela de Preços – Serviços de Legalização e Encerramento de Atividades

EMPRESAS	CONSTITUIÇÃO E ALTERAÇÃO	ENCERRAMENTO
Registro do Empresário (Firma individual)	979,00	1.958,00
Sociedade Limitada	1.925,00	3.850,00
Sociedade por Ações (S/A)	3.993,00	7.986,00
Publicação de Atas e arquivamento na junta comercial	523,00	1.046,00

Segue abaixo tabela 10 com a descrição dos preços a serem adotados por usuário mês para utilização da ferramenta de análise de informação gerencial:

Tabela 10 – Tabela de Preços – Ferramenta de Análise de Informação Gerencial

TIPO LICENCIAMENTO	VALOR POR USUÁRIO MÊS
Visualização	80,00
Personalização de visões	100,00

Os demais serviços prestados pela Marques Coelho Consultoria como Planejamento Estratégico e Tributário, Planejamento de Negócios, entre outros, terá valor de 290,00 reais fixado por hora trabalhada ou com valor previamente fixado com escopo fechado.

3.2.7.1 Receita = Preço x Quantidade

Para compor a receita do fluxo de caixa esperado visando analisar a viabilidade do negócio, foi realizada uma análise comercial entrevistando empresários de escritórios contábeis visando identificar:

A. Tempo médio do ciclo de venda dos serviços contábil e fiscal: 2 a 4 meses

B. Receita média mensal das empresas com faturamento entre 10 e 20 milhões ano: 8 mil reais

A meta comercial é atingir o volume de 15 clientes ao final do primeiro ano com receita média mensal de 8 mil reais somente com serviços de valor recorrente (Pacote de Serviços Contábil, Fiscal, Trabalhista e Ferramenta de Análise de Informação Gerencial).

Para os próximos quatro anos seguintes a meta é dobrar o número de clientes todo ano, conforme apresenta a tabela 11 abaixo com o crescimento previsto de clientes em quantidade e valor de faturamento do recorrente:

Tabela 11 – Projeção de Crescimento de Clientes e Faturamento

ANO	CLIENTES	FATURAMENTO
1	15	120.000,00
2	30	240.000,00
3	60	480.000,00
4	120	960.000,00
5	240	1.920.000,00

3.2.8 Tendências e Perspectivas

Há uma tendência de o mercado reagir bem aos diferenciais apresentados pela Marques Coelho Consultoria devido à grande falta deste serviço focado em resultado no mercado. Caso isto ocorra à probabilidade de crescimento da carteira de clientes, bem como do faturamento recorrente é grande.

Não foi contabilizados na receita esperada os serviços comercializados de consultoria, tais como planejamentos e ajustes de processo visando redução de custos e melhora de desempenho. Caso estes serviços tenham alto volume de venda, há uma boa perspectiva de aumento de faturamento mensal já para o primeiro ano.

Caso os diferenciais apresentados pela Marques Coelho Consultoria agreguem valor ao mercado, como esperado, e tenha alta aceitação pelos clientes, há uma tendência de a concorrência copiar o modelo tornando o diferencial uma commodity. Caso isso ocorra, associado com a falta de inovação dos serviços da empresa, poderá existir diminuição das receitas futuras.

3.3 Análise da Concorrência

Como foi possível verificar na análise de mercado há quase três mil escritórios contábeis nas regiões de atuação da Marques Coelho Consultoria. Contudo, ao analisar a pesquisa da FENACON, realizada em 2014, é possível notar que boa parte dos escritórios atendem as empresas de pequeno porte.

Outro fator relevante da concorrência é que não foi encontrado, durante toda a pesquisa de mercado, um concorrente que apresentasse os diferenciais existentes na Marques Coelho Consultoria.

O que foi possível notar é que os concorrentes entendem a necessidade de serem mais consultivos apoiando seus clientes no seu desenvolvimento, mas desconhecem metodologia para tal ação, bem como não dispõem de tempo e nem profissionais para realizar estas tarefas.

Outro fator relevante para considerar em relação à prática dos concorrentes é a preocupação em fazer sempre o mínimo, ou seja, gastar o mínimo de horas possíveis para cada cliente visando aumentar sua margem de contribuição por contrato. Essa ação acaba por vezes deixando seu escritório longe do cliente e com pouco relacionamento, fator este de suma relevância como apontado na análise do perfil do cliente.

Ciente destes fatos a busca de diferenciação da Marques Coelho Consultoria estará na prestação de serviços e proximidade com o cliente. Fatores que nortearão as ações de relacionamento da empresa.

4 OFERTA DA EMPRESA

A Marques Coelho Consultoria contará com a oferta dos seguintes serviços:

A. Outsourcing Contábil

B. Controladoria, Planejamento e Desenvolvimento empresarial

O serviço de Outsourcing Contábil contará com os seguintes sub serviços:

A. Pacote de Serviços Contábil:

   a. Escrituração Contábil;

   b. Elaboração de Balancetes;

   c. Fechamento de Balanços;

   d. Imposto de Renda Pessoa Jurídica;

   e. Declaração de Isenção de Entidades;

   f. Obrigações Anuais - DCTF/DIRF/etc.;

   g. Assessoria e Consultoria.

B. Pacote de Serviços Fiscal

   a. Escrituração dos Livros;

   b. Entrega das Guias de Informação;

   c. Cálculos dos Impostos;

   d. Forma de Tributação;

   e. Obrigações Anuais;

   f. Assessoria e Consultoria.

C. Pacote de Serviços Trabalhistas

   a. Folha de Pagamento;

   b. Cálculos Encargos Sociais;

c. Registro dos Empregados;

d. Rescisões / Férias / 13º salário;

e. Homologações no Sindicato e Ministério do Trabalho;

f. Dissídios Coletivos;

g. Informes de Rendimento;

h. Obrigações Anuais - RAIS/Sindicato Patronal, etc.;

i. Assessoria e Consultoria.

D. Legislação de Empresa e Encerramento das Atividades

a. Constituição, alteração ou encerramento de empresa;

b. Documentação Receita Federal;

c. Documentação Secretária da Fazenda Estadual;

d. Documentação Prefeitura Municipal;

e. Alvarás;

f. Parcelamento de Impostos (Federais, Estaduais e Municipais);

g. BACEN;

h. Certidões em Geral.

E. Diferenciais

a. Fechamento dos demonstrativos financeiros mensais, em conformidade com as normas internacionais (IFRS);

b. Entrega de Relatório Gerencial contendo: resumo do mês, indicadores e análises comparativas visando facilitar a tomada de decisão;

c. Fechamento e análise gerencial dos custos empresariais.

O serviço de Controladoria, Planejamento e Desenvolvimento Empresarial contará com os seguintes sub serviços:

A. Assessoria no desenvolvimento do Planejamento Estratégico;

B. Assessoria no desenvolvimento da Gestão por Indicadores (BSC);

C. Assessoria no desenvolvimento do Planejamento Tributário;

D. Assessoria no desenvolvimento do Planejamento Orçamentário;

E. Assessoria na projeção do Fluxo de Caixa;

F. Assessoria no ajuste dos processos internos para adequações necessárias;

G. Assessoria na adequação da contabilidade às normas internacionais (IFRS);

H. Implantação ou reestruturação do setor de custos;

I. Implantação ou reestruturação da contabilidade de custos.

4.1 Vantagem Competitiva

O método utilizado para identificar as vantagens competitivas é a Curva de Valor, extraída do livro Oceano Azul de Chan Kim e Renée Mauborgne.

Neste método são elencados os principais atributos dos concorrentes, atributos esses divulgados como diferenciais, e os atributos considerados diferenciais pela empresa em estudo.

Para elencar os diferencias dos concorrentes foram analisadas 50 empresas da região alvo, analisando os diferenciais divulgados por elas em seus sites. O critério de seleção destas empresas foi aleatório conforme exibição na ferramenta de busca do Google.

Para cada atributo foi dado uma nota de 1 a 5 de acordo com a freqüência que cada atributo apareceu nas empresas analisadas.

Para facilitar a análise às empresas foram divididas em dois grupos: Contabilidade Tradicional e Contabilidade Consultiva. Todas as empresas que apresentaram em alguma fala

o diferencial de consultoria ou assessoria foram enquadradas no grupo Contabilidade Consultiva e as demais empresas no grupo Contabilidade Tradicional.

Foram elencados os 25 atributos com maior recorrência entre as empresas. Segue o resultado gráfico desta análise na figura 07 abaixo:

Figura 07 – Curva de Valor

A ordem de apresentação do gráfico foi formatada para demonstrar da direita para a esquerda os itens de maior diferencial da Marques Coelho Consultoria.

Foi possível notar que os itens de maior destaque são:

A. Assessoria Financeira

B. Ferramenta de Análise de Informação online

C. Assessoria para Planejamento Estratégico

4.2 Estratégia de Marketing

O método utilizado para definir a estratégia de marketing será os 4 P's. Serão respondidas as perguntas conforme a figura 08 abaixo para melhor definição da estratégia:

Figura 08 – Método 4 P's

Segue resposta conforme orientação do quadro acima:

Produto

O que o cliente quer do produto?

No entendimento da empresa Marques Coelho Consultoria o que o cliente espera é melhorar seu resultado, obter menor custo, maior receito e maior lucratividade. Todas as demais atividades são acessórias visando sustentar os principais ganhos.

Quais atributos ele precisa ter?

O cliente precisa atender as legislações vigentes e obter dados confiáveis para suas tomadas de decisões. Precisa ter subsídios de informação e conhecimento para alterar os seus processos visando melhores resultados.

Como ele será usado?

Os entregáveis da Marques Coelho Consultoria serão utilizados, juntamente com a orientação técnica de nossa equipe, como instrumentos facilitadores para a tomada de decisão, bem como para obtenção de melhores resultados.

Qual a sua aparência?

Os entregáveis da Marques Coelho Consultoria devem ser simples, de fácil compreensão. Não utilizará de muitos termos técnicos, bem como de demasiada informação, sendo focado em resultados. Será organizado conforme a metodologia do BSC – Balanced Score Card.

Qual seu nome?

A definição dos macros grupos de serviços foi direcionada visando demonstrar a abrangência existente nos serviços existentes em cada um, sendo: Outsourcing Contábil e Controladoria, Planejamento e Desenvolvimento Empresarial.

Preço

Qual o valor oferecido pelo seu produto?

Existe dois principais valores oferecidos nos pela Marques Coelho Consultoria, um deles, comum ao mercado, é o atendimento as legislações vigentes que permite o funcionamento e continuidade do negócio. O outro valor, considerado como diferencial, é o estabelecimento de metas de melhoras de resultados do cliente e acompanhamento deste processo com consultoria e assessoria mensal.

Já existem referências na sua área?

Há muitos escritórios de contabilidade referência na região de atuação, contudo não foi identificado nenhum que trabalhe com os diferenciais apresentados pela Marques Coelho Consultoria.

O cliente é sensível ao preço?

Sim, o mercado atual disputa muito seus clientes pelo preço. Será necessário ter uma boa estratégia comercial para agregar valor aos serviços e diferenciais da Marques Coelho Consultoria.

Como você será comparado?

A idéia principal é que a Marques Coelho Consultoria seja comparada parte pela sua eficiência em escritório contábil e parte pelo seu alto desempenho em consultoria de gestão. Ocorrendo desta forma a percepção de mercado, serão necessárias duas empresas para efetuar o atendimento que a Marques Coelho Consultoria consegue realizar.

Praça

Onde o cliente procura pelo seu produto?

Os clientes buscam grande parte pela internet e pelas indicações de empresas parceiras. Há empresas que buscam nos conselhos regionais e referências em associações.

Como você pode acessar canais de distribuição?

É imprescindível estabelecer parcerias com associações e organizações dos empresários visando ser visto e lembrado pelo mercado. Essas parcerias serão buscadas por meio de participações em eventos, patrocínios e vínculo político com os envolvidos.

Qual o tipo de esforço de venda?

Haverá um direcionamento forte em duas frentes de venda: venda relacional e venda pela internet.

O processo de vendas relacional, por se tratar de venda consultiva,terá base na metodologia SolutionSelling. O ciclo previsto para cada venda é de 2 a 4 meses, constituindo relacionamento constante com prospect em vistas, telefonemas, e-mails ou eventos.

Já no processo de venda pela internet serão elaboradas Landing Page associadas a campanhas de divulgação na ferramenta do Google Adwords. Cada página será direcionada para determinada campanha. As campanhas serão criadas conforme momento do mercado, bem como utilizando as principais palavras-chaves que trazem mais resultados de captura de leads.

O custo comercial estimado é 20% a 30% do faturamento total da empresa, tendo em vista o interesse em crescimento contínuo.

Onde seus concorrentes estão?

Próximo a 60% dos concorrentes anunciam seus produtos na internet. Esse número foi identificado comparando a quantidade de empresas encontradas na ferramenta de busca do Google versus a quantidade de empresas encaminhada pelos conselhos regionais.

Esse número fica ainda menor quando procurado empresas que possuem campanhas de marketing direcionadas em ferramentas como o Google Adwords, ficando abaixo de 20%.

A grande maioria das empresas trabalham com indicações ou venda relacional, com visitas a possíveis prospects.

Há empresas que divulgam seu trabalho em revistas especializadas ou mesmo participam de eventos sendo patrocinadores, expositores ou palestrantes.

Promoção

Onde você vai anunciar seu produto?

Na internet em landingpage, em redes sociais direcionando para as landingpage e por meio de participação em eventos como expositor, patrocinador ou palestrante.

Qual o melhor momento para promover?

Os melhores momentos para promoção são:

A. Alterações legais de alto impacto: Normalmente essas alterações mexem com o mercado e as empresas mais antenadas conseguem trazer clientes para seu lado;
B. Último trimestre de ano: Sempre ao iniciar o ano as empresas buscam trazer novas estratégias e definições. Desta forma apresentar uma empresa com diferenciais de planejamento e de resultados nesta época do ano abre novos horizontes para o novo ano;
C. Liberação ou restrição de crédito: Quando o mercado libera crédito, por meio de campanhas governamentais ou mesmo programas, ou quando efetua restrições de crédito por motivo de crise ou recessão.

Qual o padrão de mercado para este tipo de produto?

Divulgação em internet, vendas relacionais (porta a porta) ou indicação.

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 Estrutura

A estrutura do escritório contará com 40m² que será distribuído da seguinte forma:

A. Recepção

B. Sala de arquivo para documentos

C. Copa para os colaboradores

D. Espaço de trabalho com duas ilhas de quatro lugares

E. Sala para reunião

F. Sala da Gerência

Não existirá servidores locais na empresa, todos os software e programas utilizados estarão na nuvem.

Serão adquiridos os seguintes equipamentos e mobiliários:

A. Dez notebooks

B. Uma televisão 55’’ polegadas

C. Duas mesas ilhas para quatro lugares

D. Uma mesa de reunião para oito lugares

E. Duas mesas simples para recepção e sala da gerência

F. Vinte cadeiras de escritório

G. Um sofá dois lugares para recepção

H. Quadros decorativos

5.2 Tecnologia

Conforme mencionado toda a tecnologia de software será comprada na modalidade SaaS ou nuvem.

O licenciamento do Office será substituído pelo Google Docs e Plan. Seu valor é pago em conjunto com a solução Google App.

5.3 Logística

A única logística necessária será para a coleta e entrega de documentos para os clientes. Os clientes que tiverem localização maior que 50 Km terão seus documentos enviados e recebidos com o uso dos Correios. Já para os clientes dentro do raio de 50 Km os documentos serão coletados via motoboy que terá uma rota definida uma vez por semana para coleta dos materiais.

A documentação poderá ser entregue ou recolhida também pela equipe de consultoria que efetuará uma visita por mês em todos os clientes.

5.4 Vendedores e Representantes

A venda será realizada por equipe própria de colaboradores.

Será disponibilizado o formato de parceiro finder (indicação) para outras empresas de consultoria ou de venda de software.

Em ambos os casos será determinada uma política de comissionamento visando instigar a venda pelos diferentes meios.

5.5 Fornecedores

Segue descrição dos principais softwares e serviços a serem utilizados:

Gestão Contábil: Domínio Contábil Plus.

O Domínio Contábil Plus é um conjunto de módulos integrados, que atende a todos os serviços contábeis necessários. Possui fácil utilização e possibilita automatizar, gerenciar e organizar todos os procedimentos contábeis, desde a abertura até o fechamento da empresa.

A escolha da ferramenta justifica-se pelo seu custo benefício que foi avaliado como o melhor no seguimento, bem como sua plataforma de interação com o cliente que permite que o cliente solicite serviços diretamente de seu aplicativo mobile ou pela internet.

Ferramenta de Análise de Informação: BXBMaster

A BXBMaster é uma ferramenta de Business Intelligence versátil para análise das informações tanto diretas das ferramentas de gestão do cliente como do Software de Gestão Contábil adotado, o Domínio.

A escolha da ferramenta justifica-se pelo seu custo benefício que foi avaliado como o melhor do segmento, a proximidade com o proprietário da empresa que viabiliza facilidades para a expansão do uso da ferramenta pelos clientes do escritório com baixo custo envolvido.

Sistema de E-mail e Armazenamento de dados: GoogleApp for Work

O Google App for Work é uma solução que contém um pacote de ferramentas como e-mail, armazenamento, agenda, conversação, documentos de produção compartilhada. Permite com que a equipe trabalha de forma cooperada mesmo à distância.

A ferramenta do Google foi escolhida pela sua flexibilidade de aplicativos (celular, tablet, PC) e pelo potencial dos conjuntos de soluções existentes.

Sistema de Telefonia e Internet: GVT

A GVT foi escolhida pela qualidade do atendimento e pelo custo benefício ser o melhor. A GVT possui um sistema chamado GVT Freedom que permite que os atendimentos telefônicos sejam realizados por meio de aplicativo mobile, o que viabiliza o trabalho remoto e a flexibilidade de localização dos consultores.

Demais fornecedores serão pontuais e serão escolhidos conforme melhor custo benefício a ser analisado via processo de cotação de compras.

5.6 Política de Remuneração

A política da empresa é remunerar bem seus colaboradores para isso contará com salário fixo CLT, benefícios e participação dos resultados. Segue abaixo tabela 12 de remuneração por cargo:

Tabela 12 – Remuneração e Benefícios por Cargo

CARGO	SALÁRIO	VALE REFEIÇÃO	PLANO DE SAÚDE	PLR*	CUSTO CONTÁBIL
Gerência Geral	10.000,00	440,00	160,00	3,0%	15.888,89
Gestor Operações	6.000,00	440,00	160,00	1,5%	9.773,33
Gestor Comercial	6.000,00	440,00	160,00	1,5%	9.773,33
Gestor Administrativo	6.000,00	440,00	160,00	1,5%	9.773,33
Consultor	5.000,00	440,00	160,00	2,5%**	8.244,44
Analista	3.000,00	440,00	160,00	2,5%**	5.186,67
Assistente	2.000,00	440,00	160,00	2,5%**	3.657,78
Estagiário	1.200,00	440,00	160,00	0,0%	2.434,67
Total				**7,5%**	

* PLR - Participação sobre Lucro e Resultados. O percentual é aplicado diretamente no Lucro Líquido da empresa, descontato o Custo do Capital das operações comerciais de compra e venda do mesmo período.
** O total em valor do percentual de 2,5% do PLR será distribuído proporcionalmente para todos os colaboradores que se encontrem nos cargos descritos.

Não foi cogitado a hipótese do benefício de vale transporte devido a não compensar seu pagamento em relação ao desconto em folha autorizado legalmente.

Todas as despesas geradas pelas atividades de trabalho dos colaboradores, como despesas de deslocamento (ônibus, avião, carro, etc.), estacionamentos, pedágios, alimentação, etc. serão reembolsadas pela empresa mediante comprovação do gasto e do vínculo com suas atividades profissionais. Os pagamentos destas despesas ocorreram no mês subseqüente ao seu gasto.

6 PLANO FINANCEIRO

Para viabilização financeira o projeto terá 100% de uso do capital próprio. Seu principal investidor efetuará a venda de alguns imóveis para abertura do negócio.

Para o desenvolvimento de cálculo das análises financeiras foram usadas as seguintes taxas:

A. TMA = Selic (2015) = 13,47%

   Fonte: http://www.institutoassaf.com.br/2012/indicadoresEconomicos.aspx

B. Inflação = 10% (mesma taxa de inflação usada para os cinco anos)

Toda a análise financeira foi elaborada com base em três cenários: Pessimista, Provável e Otimista.

As variáveis consideradas de impacto para o negócio e que são alteradas nestes cenários são: ticket médio de venda mês por cliente (incluindo valor recorrente e vendas de serviços) e taxa de crescimento da carteira de clientes.

Segue valores utilizados em cada cenário

A. Cenário Pessimista
   a. Ticket Médio de Venda: R$ 2.500,00 mês
   b. Taxa de Crescimento da Carteira de Clientes: 15% ano
   c. Número de Clientes Primeiro Ano: 10 clientes

B. Cenário Provável
   a. Ticket Médio de Venda: R$ 3.000,00 mês
   b. Taxa de Crescimento da Carteira de Clientes: 30% ano
   c. Número de Clientes Primeiro Ano: 15 clientes

C. Cenário Otimista
   a. Ticket Médio de Venda: R$ 5.000,00 mês

b. Taxa de Crescimento da Carteira de Clientes: 50% ano

c. Número de Clientes Primeiro Ano: 15 clientes (manteve-se o número de clientes do cenário anterior por considerar que quanto maior o ticket médio da carteira menor será a quantidade de clientes possíveis)

6.1 Investimentos

Segue abaixo nas tabelas 13, 14 e 15 os descritivos da previsão de investimento para os cinco primeiros anos nos três cenários:

Tabela 13 – Investimentos – Cenário Pessimista

Investimentos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Treinamento Software Domínio 36h	551,76	-	-	-	-	-
Mobiliário do Escritório	20.000,00	-	-	-	-	-
Reforma do Escritório	10.000,00	-	-	-	-	-
Investimento na elaboração das peças de marketing	8.000,00	-	-	-	-	-
Elaboração do Site	3.000,00	-	-	-	-	-
4 notebooks	9.476,00	-	-	-	-	-
0 notebooks	-	-	-	-	-	-
0 notebooks	-	-	-	-	-	-
0 notebooks	-	-	-	-	-	-
0 notebooks	-	-	-	-	-	-
Total	**51.027,76**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

Tabela 14 – Investimentos – Cenário Provável

Investimentos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Treinamento Software Domínio 36h	551,76	-	-	-	-	-
Mobiliário do Escritório	20.000,00	-	-	-	-	-
Reforma do Escritório	10.000,00	-	-	-	-	-
Investimento na elaboração das peças de marketing	8.000,00	-	-	-	-	-
Elaboração do Site	3.000,00	-	-	-	-	-
4 notebooks	9.476,00	-	-	-	-	-
0 notebooks	-	-	-	-	-	-
1 notebooks	-	-	-	2.866,49	-	-
2 notebooks	-	-	-	-	6.306,28	-
0 notebooks	-	-	-	-	-	-
Total	**51.027,76**	**-**	**-**	**2.866,49**	**6.306,28**	**-**

Tabela 15 – Investimentos – Cenário Otimista

Investimentos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Treinamento Software Domínio 36h	551,76	-	-	-	-	-
Mobiliário do Escritório	20.000,00	-	-	-	-	-
Reforma do Escritório	10.000,00	-	-	-	-	-
Investimento na elaboração das peças de marketing	8.000,00	-	-	-	-	-
Elaboração do Site	3.000,00	-	-	-	-	-
4 notebooks	9.476,00	-	-	-	-	-
1 notebooks	-	-	2.605,90	-	-	-
2 notebooks	-	-	-	5.732,98	-	-
1 notebooks	-	-	-	-	3.153,14	-
6 notebooks	-	-	-	-	-	20.810,72
Total	**51.027,76**	**-**	**2.605,90**	**5.732,98**	**3.153,14**	**20.810,72**

A previsão de investimento foi estabelecida conforme pesquisa de preços de mercado realizada. O investimento no mobiliário, bem como na reforma do escritório, foi estimado conforme orçamento encaminhado pela Arquiteta responsável.

Os investimentos da elaboração das peças de marketing, bem como da elaboração do site, foram repassados pelas Innova Comunicações de Campo Largo – PR.

6.2 Estimativa de Faturamento

Visando uma melhor organização do escritório, conceito e metodologia, bem como permitir a estruturação das peças de marketing e divulgação no mercado da marca, foi estabelecido que no ano zero não existirá receita. Contudo os trabalhos comerciais começaram desde o primeiro momento da empresa podendo existir receita no ano zero. Visando manter a postura da empresa em ser conservadora nas suas análises será considerado o ano zero sem receitas.

Um fator chave para a análise de receita é a definição do número de clientes para o primeiro ano. Foi considerado que durante o ano zero toda a equipe estará direcionada a conquistar novos clientes. Desta forma, parte-se da premissa, que o investimento de tempo proposto com o quadro de colaboradores permitirá tornar os números citados em cada cenário viável.

Segue abaixo nas tabelas 16, 17 e 18 as estimativas de faturamento dos cinco primeiros anos nos três cenários elaborados:

Tabela 16 – Estimativa de Faturamento – Cenário Pessimista

DESCRIÇÃO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Clientes	-	10	12	13	15	17
Faturamento	-	300.000,00	379.500,00	436.425,00	501.888,75	577.172,06

Tabela 17 – Estimativa de Faturamento – Cenário Provável

DESCRIÇÃO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Clientes	-	15	20	25	33	43
Faturamento	-	540.000,00	772.200,00	1.003.860,00	1.305.018,00	1.696.523,40

Tabela 18 – Estimativa de Faturamento – Cenário Otimista

DESCRIÇÃO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Clientes	-	15	23	34	51	76
Faturamento	-	900.000,00	1.485.000,00	2.227.500,00	3.341.250,00	5.011.875,00

Ao manter a postura conservadora a empresa não considerou fatores relevantes que podem aumentar o faturamento tais como:

A. Venda de horas de consultoria com projetos de grande porte;

B. Venda e comercialização da ferramenta de análise de informação gerencial para empresas que possuem outro fornecedor de escritório contábil;

C. Crescimento rápido da carteira de clientes nos três primeiros anos com taxas de crescimento acima da média de mercado devido a ser um novo negócio.

6.3 Despesas Previstas

Para análise das despesas algumas premissas foram adotadas:

A. Os valores do ano um não sofrem efeito da taxa de inflação em relação ao ano zero. Todos os contratos serão firmados com congelamento de valores pelo período de dois anos;

B. As despesas abaixo descritas são diretas, ou seja, sofrem influência direta com a variação do número de clientes:

a. Despesas Fixas

i. Manutenção Software Domínio

ii. Manutenção Software BXBsoft

iii. Salários

b. Despesas Variáveis

i. Telefonia e Internet

ii. Impressora terceirizada

iii. Motoboys e Correio

iv. Treinamento Pessoal

Segue abaixo nas tabelas 19, 20 e 21 as despesas fixas e nas tabelas 22, 23 e 24 as despesas variáveis previstas para os três cenários analisados:

Tabela 19 – Despesas Fixas – Cenário Pessimista

Despesas Fixas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Aluguel e Condomínio	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Manutenção Software Domínio	6.000,00	12.000,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00
Manutenção Software BXBsoft	2.400,00	10.399,20	11.599,08	12.978,94	14.565,78	16.390,65
Salários	307.946,64	366.378,72	403.016,59	403.016,59	403.016,59	403.016,59
Marketing Digital	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Limpeza	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Tarifas Bancárias	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Total	**360.326,64**	**432.757,92**	**476.193,67**	**482.411,33**	**489.319,76**	**496.998,36**

Tabela 20 – Despesas Fixas – Cenário Provável

Despesas Fixas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Aluguel e Condomínio	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Manutenção Software Domínio	6.000,00	12.000,00	13.200,00	16.500,00	23.100,00	23.100,00
Manutenção Software BXBsoft	2.400,00	14.398,80	17.998,44	22.677,97	28.761,36	36.669,77
Salários	307.946,64	366.378,72	403.016,59	532.024,55	628.589,94	628.589,94
Marketing Digital	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Limpeza	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Tarifas Bancárias	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Total	**360.326,64**	**436.757,52**	**482.593,03**	**624.418,32**	**738.988,68**	**752.750,83**

Tabela 21 – Despesas Fixas – Cenário Otimista

Despesas Fixas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Aluguel e Condomínio	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Manutenção Software Domínio	6.000,00	12.000,00	16.500,00	23.100,00	26.400,00	46.200,00
Manutenção Software BXBsoft	2.400,00	14.398,80	20.398,20	29.397,30	42.895,95	63.143,93
Salários	307.946,64	366.378,72	532.024,55	628.589,94	757.597,90	1.176.454,49
Marketing Digital	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Limpeza	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Tarifas Bancárias	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Total	**360.326,64**	**436.757,52**	**617.300,75**	**734.303,04**	**885.431,23**	**1.350.189,53**

Tabela 22 – Despesas Variáveis – Cenário Pessimista

Despesas Variáveis	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Telefonia e Internet	1.920,00	4.800,00	5.520,00	6.348,00	7.300,20	8.395,23
Aguá	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Luz	2.400,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Material Expediente e Limpeza	3.600,00	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Impressora Terceirizada	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Motoboy e Correios	-	7.200,00	8.280,00	9.522,00	10.950,30	12.592,85
Máquina de Café	3.000,00	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Treinamento Pessoal	600,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Total	**14.100,00**	**24.780,00**	**27.558,00**	**30.703,80**	**34.267,68**	**38.306,97**

Tabela 23 – Despesas Variáveis – Cenário Provável

Despesas Variáveis	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Telefonia e Internet	1.920,00	7.200,00	9.360,00	12.168,00	15.818,40	20.563,92
Aguá	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Luz	2.400,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Material Expediente e Limpeza	3.600,00	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Impressora Terceirizada	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Motoboy e Correios	-	10.800,00	14.040,00	18.252,00	23.727,60	30.845,88
Máquina de Café	3.000,00	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Treinamento Pessoal	600,00	1.200,00	1.200,00	1.500,00	2.100,00	2.100,00
Total	**14.100,00**	**30.780,00**	**37.158,00**	**45.553,80**	**56.463,18**	**69.628,70**

Tabela 24 – Despesas Variáveis – Cenário Otimista

Despesas Variáveis	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Telefonia e Internet	1.920,00	7.200,00	10.800,00	16.200,00	24.300,00	36.450,00
Aguá	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Luz	2.400,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Material Expediente e Limpeza	3.600,00	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Impressora Terceirizada	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.822,50
Motoboy e Correios	-	10.800,00	16.200,00	24.300,00	36.450,00	54.675,00
Máquina de Café	3.000,00	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Treinamento Pessoal	600,00	1.200,00	1.500,00	2.100,00	2.400,00	4.200,00
Total	**14.100,00**	**30.780,00**	**41.058,00**	**56.233,80**	**77.967,18**	**111.466,40**

6.4 Demonstrativo de Resultados

Para a elaboração do demonstrativo de resultados a empresa estabeleceu as seguintes premissas:

A. Sempre será distribuído o equivalente a 10% do Lucro Líquido para os colaboradores como participação dos resultados, isto quando o Lucro Líquido for positivo;

B. Foram reclassificados como custos as seguintes despesas:

   a. Custos Fixos

      i. Aluguel e Condomínio

      ii. Manutenção Software Domínio

      iii. Manutenção Software BXBsoft

      iv. Salários

   b. Custos Variáveis

      i. Motoboy e Correios

      ii. Treinamento Pessoal

C. As demais despesas foram classificadas entre Comerciais, Administrativas da seguinte forma:

   a. Despesas Comerciais

      i. Marketing Digital

   b. Despesas Administrativas

      i. Limpeza

      ii. Tarifas Bancárias

      iii. Telefonia e Internet

      iv. Água

      v. Luz

      vi. Material de Experiente e Limpeza

      vii. Impressora terceirizada

      viii. Máquina de Café

D. Visando facilitar o controle de classificação de contas, não foram rateadas as despesas de telefonia e internet, bem como de impressora visando reclassificar em custos as que possuem vínculo direto com a operação.

Segue abaixo nas tabelas 25, 26 e 27 os demonstrativos de resultados para os três cenários analisados:

Tabela 25 – Demonstrativo de Resultados – Cenário Pessimista

DRE	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Bruta	-	300.000,00	379.500,00	436.425,00	501.888,75	577.172,06
Impostos sobre Vendas (Simples)	-	24.630,00	38.936,70	44.777,21	51.493,79	65.278,16
Receita Liquida	-	275.370,00	340.563,30	391.647,80	450.394,96	511.893,90
(-) Depreciação	1.895,20	-	-	-	-	-
(-) Custos Fixos	330.746,64	403.177,92	443.655,67	446.619,53	449.948,78	453.690,28
(-) Custos Variáveis	600,00	8.400,00	9.480,00	10.722,00	12.150,30	13.792,85
Lucro Bruto	- 333.241,84	- 136.207,92	- 112.572,37	- 65.693,74	- 11.704,11	44.410,77
(-) Despesas Comerciais	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
(-) Despesas Administrativas	28.680,00	31.560,00	34.776,00	38.349,60	42.321,96	46.739,17
(-) Despesas Financeiras	0	0	0	0	0	0
Lucro Operacional	- 376.321,84	- 182.167,92	- 163.188,37	- 121.467,34	- 73.192,47	- 23.411,43
(-) IR e CSLL	0	0	0	0	0	0
Lucro Líquido antes das Participações	- 376.321,84	- 182.167,92	- 163.188,37	- 121.467,34	- 73.192,47	- 23.411,43
(-) PLR	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Lucro Líquido	- 376.321,84	- 182.167,92	- 163.188,37	- 121.467,34	- 73.192,47	- 23.411,43
Lucro Acumulado	**- 376.321,84**	- 558.489,76	- 721.678,13	- 843.145,47	- 916.337,94	- 939.749,37

Tabela 26 – Demonstrativo de Resultados – Cenário Provável

DRE	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Bruta	-	540.000,00	772.200,00	1.003.860,00	1.305.018,00	1.696.523,40
Impostos sobre Vendas (Simples)	-	55.404,00	88.030,80	124.679,41	165.476,28	232.084,40
Receita Liquida	-	484.596,00	684.169,20	879.180,59	1.139.541,72	1.464.439,00
(-) Depreciação	1.895,20	-	-	573,30	1.261,26	-
(-) Custos Fixos	330.746,64	407.177,52	450.055,03	588.626,52	699.617,70	709.442,75
(-) Custos Variáveis	600,00	12.000,00	15.240,00	19.752,00	25.827,60	32.945,88
Lucro Bruto	- 333.241,84	65.418,48	218.874,17	270.228,77	412.835,16	722.050,37
(-) Despesas Comerciais	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
(-) Despesas Administrativas	28.680,00	33.960,00	38.616,00	44.169,60	50.840,16	58.907,86
(-) Despesas Financeiras	0	0	0	0	0	0
Lucro Operacional	- 376.321,84	17.058,48	164.418,17	208.635,17	342.828,60	642.059,47
(-) IR e CSLL	0	0	0	0	0	0
Lucro Líquido antes das Participações	- 376.321,84	17.058,48	164.418,17	208.635,17	342.828,60	642.059,47
(-) PLR	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Lucro Líquido	- 376.321,84	15.352,63	147.976,35	187.771,65	308.545,74	577.853,52
Lucro Acumulado	**- 376.321,84**	- 360.969,21	- 212.992,86	- 25.221,20	283.324,53	861.178,06

Tabela 27 – Demonstrativo de Resultados – Cenário Otimista

DRE	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Bruta	-	900.000,00	1.485.000,00	2.227.500,00	3.341.250,00	5.011.875,00
Impostos sobre Vendas (Simples)	-	102.600,00	201.217,50	338.580,00	577.033,88	1.603.800,00
Receita Liquida	-	797.400,00	1.283.782,50	1.888.920,00	2.764.216,13	3.408.075,00
(-) Depreciação	1.895,20	-	521,18	1.146,60	630,63	4.162,14
(-) Custos Fixos	330.746,64	407.177,52	584.762,75	698.511,24	846.060,25	1.306.881,45
(-) Custos Variáveis	600,00	12.000,00	17.700,00	26.400,00	38.850,00	58.875,00
Lucro Bruto	- 333.241,84	378.222,48	680.798,57	1.162.862,16	1.878.675,25	2.038.156,40
(-) Despesas Comerciais	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
(-) Despesas Administrativas	28.680,00	33.960,00	40.056,00	48.201,60	59.321,76	74.816,44
(-) Despesas Financeiras	0	0	0	0	0	0
Lucro Operacional	- 376.321,84	329.862,48	624.902,57	1.097.236,56	1.800.187,09	1.942.256,93
(-) IR e CSLL	0	0	0	0	0	0
Lucro Líquido antes das Participações	- 376.321,84	329.862,48	624.902,57	1.097.236,56	1.800.187,09	1.942.256,93
(-) PLR	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Lucro Líquido	- 376.321,84	296.876,23	562.412,31	987.512,91	1.620.168,38	1.748.031,23
Lucro Acumulado	**- 376.321,84**	- 79.445,61	482.966,71	1.470.479,61	3.090.648,00	4.838.679,23

6.5 Fluxo de Caixa

Devido à característica do negócio o fluxo financeiro é muito similar ao fluxo econômico tendo em vista que tanto os recebimentos como os pagamentos ocorrem dentro do mesmo mês de sua competência (execução).

Mesmo para os casos de serviços vendidos fora ao faturamento recorrente os valores são faturados conforme execução com a condição de pagamento para o mesmo mês. Poderá existir situações de renegociação de títulos ou mesmo de parcelamentos de grandes montantes, contudo estas condições não serão levadas em conta para a análise de viabilidade.

Desta forma será apresentado a geração de caixa considerando as receitas e despesas já apresentadas nos tópicos anteriores.

Segue abaixo na tabela 28, 29 e 30 as gerações de fluxo de caixa prevista para o negócio nos três cenários analisados:

Tabela 28 – Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista

Receitas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Clientes	-	10	12	13	15	17
Faturamento	-	300.000,00	379.500,00	436.425,00	501.888,75	577.172,06

Investimentos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Treinamento Software Domínio 36h	551,76	-	-	-	-	-
Mobiliário do Escritório	20.000,00	-	-	-	-	-
Reforma do Escritório	10.000,00	-	-	-	-	-
Investimento na elaboração das peças de marketing	8.000,00	-	-	-	-	-
Elaboração do Site	3.000,00	-	-	-	-	-
4 notebooks	9.476,00	-	-	-	-	-
Total	**51.027,76**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

Despesas Fixas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Aluguel e Condomínio	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Manutenção Software Domínio	6.000,00	12.000,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00
Manutenção Software BXBsoft	2.400,00	10.399,20	11.599,08	12.978,94	14.565,78	16.390,65
Salários	307.946,64	366.378,72	403.016,59	403.016,59	403.016,59	403.016,59
Marketing Digital	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Limpeza	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Tarifas Bancárias	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Total	**360.326,64**	**432.757,92**	**476.193,67**	**482.411,33**	**489.319,76**	**496.998,36**

Despesas Variáveis	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Telefonia e Internet	1.920,00	4.800,00	5.520,00	6.348,00	7.300,20	8.395,23
Aguá	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Luz	2.400,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Material Expediente e Limpeza	3.600,00	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Impressora Terceirizada	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Motoboy e Correios	-	7.200,00	8.280,00	9.522,00	10.950,30	12.592,85
Máquina de Café	3.000,00	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Treinamento Pessoal	600,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Total	**14.100,00**	**24.780,00**	**27.558,00**	**30.703,80**	**34.267,68**	**38.306,97**

Geração de Fluxo de Caixa	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Fluxo de Caixa	- 425.454,40	- 157.537,92	- 124.251,67	- 76.690,13	- 21.698,69	41.866,73

Tabela 29 – Fluxo de Caixa – Cenário Provável

Receitas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Clientes	-	15	20	25	33	43
Faturamento	-	540.000,00	772.200,00	1.003.860,00	1.305.018,00	1.696.523,40

Investimentos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Treinamento Software Domínio 36h	551,76	-	-	-	-	-
Mobiliário do Escritório	20.000,00	-	-	-	-	-
Reforma do Escritório	10.000,00	-	-	-	-	-
Investimento na elaboração das peças de marketing	8.000,00	-	-	-	-	-
Elaboração do Site	3.000,00	-	-	-	-	-
4 notebooks	9.476,00	-	-	-	-	-
1 notebooks	-	-	-	2.866,49	-	-
2 notebooks	-	-	-	-	6.306,28	-
Total	**51.027,76**	**-**	**-**	**2.866,49**	**6.306,28**	**-**

Despesas Fixas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Aluguel e Condomínio	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Manutenção Software Domínio	6.000,00	12.000,00	13.200,00	16.500,00	23.100,00	23.100,00
Manutenção Software BXBsoft	2.400,00	14.398,80	17.998,44	22.677,97	28.761,36	36.669,77
Salários	307.946,64	366.378,72	403.016,59	532.024,55	628.589,94	628.589,94
Marketing Digital	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Limpeza	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Tarifas Bancárias	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Total	**360.326,64**	**436.757,52**	**482.593,03**	**624.418,32**	**738.988,68**	**752.750,83**

Despesas Variáveis	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Telefonia e Internet	1.920,00	7.200,00	9.360,00	12.168,00	15.818,40	20.563,92
Aguá	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Luz	2.400,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Material Expediente e Limpeza	3.600,00	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Impressora Terceirizada	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Motoboy e Correios	-	10.800,00	14.040,00	18.252,00	23.727,60	30.845,88
Máquina de Café	3.000,00	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Treinamento Pessoal	600,00	1.200,00	1.200,00	1.500,00	2.100,00	2.100,00
Total	**14.100,00**	**30.780,00**	**37.158,00**	**45.553,80**	**56.463,18**	**69.628,70**

Geração de Fluxo de Caixa	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Fluxo de Caixa	- 425.454,40	72.462,48	252.448,97	331.021,39	503.259,86	874.143,87

Tabela 30 – Fluxo de Caixa – Cenário Otimista

Receitas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Clientes	-	15	23	34	51	76
Faturamento	-	900.000,00	1.485.000,00	2.227.500,00	3.341.250,00	5.011.875,00

Investimentos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Treinamento Software Domínio 36h	551,76	-	-	-	-	-
Mobiliário do Escritório	20.000,00	-	-	-	-	-
Reforma do Escritório	10.000,00	-	-	-	-	-
Investimento na elaboração das peças de marketing	8.000,00	-	-	-	-	-
Elaboração do Site	3.000,00	-	-	-	-	-
4 notebooks	9.476,00	-	-	-	-	-
1 notebooks	-	-	2.605,90	-	-	-
2 notebooks	-	-	-	5.732,98	-	-
1 notebooks	-	-	-	-	3.153,14	-
6 notebooks	-	-	-	-	-	20.810,72
Total	**51.027,76**	**-**	**2.605,90**	**5.732,98**	**3.153,14**	**20.810,72**

Despesas Fixas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Aluguel e Condomínio	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Manutenção Software Domínio	6.000,00	12.000,00	16.500,00	23.100,00	26.400,00	46.200,00
Manutenção Software BXBsoft	2.400,00	14.398,80	20.398,20	29.397,30	42.895,95	63.143,93
Salários	307.946,64	366.378,72	532.024,55	628.589,94	757.597,90	1.176.454,49
Marketing Digital	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Limpeza	14.400,00	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Tarifas Bancárias	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Total	**360.326,64**	**436.757,52**	**617.300,75**	**734.303,04**	**885.431,23**	**1.350.189,53**

Despesas Variáveis	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Telefonia e Internet	1.920,00	7.200,00	10.800,00	16.200,00	24.300,00	36.450,00
Aguá	780,00	780,00	858,00	943,80	1.038,18	1.142,00
Luz	2.400,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Material Expediente e Limpeza	3.600,00	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Impressora Terceirizada	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.822,50
Motoboy e Correios	-	10.800,00	16.200,00	24.300,00	36.450,00	54.675,00
Máquina de Café	3.000,00	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Treinamento Pessoal	600,00	1.200,00	1.500,00	2.100,00	2.400,00	4.200,00
Total	**14.100,00**	**30.780,00**	**41.058,00**	**56.233,80**	**77.967,18**	**111.466,40**

Geração de Fluxo de Caixa	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Fluxo de Caixa	- 425.454,40	432.462,48	824.035,35	1.431.230,18	2.374.698,46	3.529.408,35

6.6 Análise de Viabilidade

Para analisar a viabilidade do negócio foram utilizados os seguintes indicadores:

A. Payback Simples e Descontado

B. VPL

C. TIR

D. MTIR

O projeto será considerado viável a partir das seguintes premissas:

A. Payback deve ocorrer em menos de três anos;

B. A MTIR (Taxa Interna de Retorno considerando o reinvestimento de 10% ao ano) deve ser maior que a TMA (Taxa M

Segue abaixo nas tabelas 31, 32 e 33 os dados elaborados com base nos três cenários analisados:

Tabela 31 – Análise de Viabilidade – Cenário Pessimista

ANO	0	1	2	3	4	5
Fluxo de Caixa	- 425.454,40	- 157.537,92	- 124.251,67	- 76.690,13	- 21.698,69	41.866,73
Fluxo de Caixa Acumulado	- 425.454,40	- 582.992,32	- 707.243,99	- 783.934,13	- 805.632,81	- 763.766,08
Fluxo de Caixa Descontado	- 425.454,40	- 138.836,63	- 96.502,85	- 52.492,39	- 13.089,08	22.256,85
Fluxo de Caixa Descontato Acumulado	- 425.454,40	- 564.291,03	- 660.793,87	- 713.286,26	- 726.375,35	- 704.118,49

Payback Simples	Mais que 5 anos
Payback Descontado	Mais que 5 anos
VPL	-R$ 620.532,73
TIR	-58,17%
MTIR	-43,49%

Tabela 32 – Análise de Viabilidade – Cenário Provável

ANO	0	1	2	3	4	5
Fluxo de Caixa	- 425.454,40	72.462,48	252.448,97	331.021,39	503.259,86	874.143,87
Fluxo de Caixa Acumulado	- 425.454,40	- 352.991,92	- 100.542,95	230.478,44	733.738,30	1.607.882,17
Fluxo de Caixa Descontado	- 425.454,40	63.860,47	196.070,15	226.575,47	303.576,45	464.705,32
Fluxo de Caixa Descontato Acumulado	- 425.454,40	- 361.593,93	- 165.523,77	61.051,70	364.628,15	829.333,46

Payback Simples	2 anos e	4	meses
Payback Descontado	2 anos e	9	meses
VPL	R$ 730.883,46		
TIR	55,02%		
MTIR	39,78%		

Tabela 33 – Análise de Viabilidade – Cenário Otimista

ANO	0	1	2	3	4	5
Fluxo de Caixa	- 425.454,40	432.462,48	824.035,35	1.431.230,18	2.374.698,46	3.529.408,35
Fluxo de Caixa Acumulado	- 425.454,40	7.008,08	831.043,43	2.262.273,61	4.636.972,07	8.166.380,42
Fluxo de Caixa Descontado	- 425.454,40	381.124,95	640.005,54	979.639,57	1.432.465,76	1.876.275,62
Fluxo de Caixa Descontato Acumulado	- 425.454,40	- 44.329,45	595.676,09	1.575.315,66	3.007.781,43	4.884.057,04

Payback Simples	1	ano	
Payback Descontado	1 ano e	1	mês
VPL	R$ 4.304.271,65		
TIR	167,01%		
MTIR	86,51%		

6.7 Análise de sensibilidade

Toda a análise financeira foi realizada com base em três cenários possíveis Pessimista, Provável e Otimista visando ter uma melhor percepção das possíveis realidades.

É possível efetuar a análise dos diferentes cenários durante toda a análise financeira.

Visando trazer maior argumentação diante das variáveis escolhidas para a análise de sensibilidade realizada, segue análise de cada variável utilizada.

Para distinguir os cenários três variáveis foram consideradas:

A. Ticket Médio de Venda ao mês

B. Taxa de Crescimento ao ano

C. Número de Clientes Primeiro ano

Como estratégia para controle destas variáveis a empresa adotará as seguintes ações:

A. Ticket Médio de Venda ao mês

   a. Com base nos diferenciais da empresa (ferramenta de análise de informação gerencial, acompanhamento de resultados, relatórios gerenciais, etc.) será buscado pela equipe comercial agregar maior valor ao serviços contratados.

b. Um dos recursos disponíveis são pacotes complementares de visitas de consultores para melhoria do negócio, bem como acompanhamento da gestão nas reuniões gerenciais.

c. Ofertar serviços de consultorias constantes que tenham retorno do investimento comprovado. Diante a análise mensal da equipe dos indicadores dos clientes é possível definir ações que trarão retornos calculáveis do investimento.

B. Taxa de Crescimento ao ano

a. O mercado de consultoria cresce a taxas próximas a 30% mesmo em anos de crise. Com base nesta premissa, será buscado pela equipe acelerar o crescimento da carteira com estratégias de:

i. Bonificação por Indicação: Clientes que efetuem indicação dos nossos serviços ganharam consultorias sem custo para planejamento e desenvolvimento empresarial;

ii. Atuação Comercial: A equipe comercial efetuará no mínimo 15 visitas a prospects mês apresentando o trabalho da empresa;

iii. Programa Finder (indicação): O programa será direcionado a executivos e representantes comerciais de outros segmentos que possuem visitas constantes a clientes alvo da empresa. O programa conta com comissionamento direto. Tal comissionamento não está previsto no faturamento, pois o faturamento considerado trata-se de faturamento líquido das comissões.

C. Número de Clientes Primeiro ano

a. É essencial que se tenha um número mínimo de clientes já no primeiro ano visando trazer resultado e referência para novos negócios. Para conseguir o número de clientes desejados será necessário:

   i. Políticas Comerciais Agressivas: Buscar ao máximo agregar valor no primeiro ano de atendimento ao cliente com serviços de consultorias sem custos, mas nunca reduzido o ticket médio de interesse da empresa;

   ii. Parcerias com Empresas de Consultoria: Parcerias com empresas de consultoria, principalmente com venda de software, permitirá que se tenham acesso a carteiras de clientes com maior facilidade, bem como referência de mercado que facilita o processo de venda.

Outras variáveis foram utilizadas para simulações de sensibilidade, contudo demonstraram pouca relevância para o estudo aprofundado e apresentação neste plano de negócio. Para ciência as outras variáveis analisadas foram:

A. Proporcionalidade de colaboradores pelo número de clientes: A análise demonstrou que o número encontrado no trabalho traz o retorno necessário e é factível de atendimento a carteira.

B. Folha de Pagamento com valores elevados: Visando ter maior produtividade hora/homem os salários mais altos permitem que possa ser contratado profissionais mais competentes e com maior resultado. A alteração do salário alteraria o índice de produtividade da equipe sendo necessário número maior de colaboradores deixando o resultado similar.

C. Menor investimento nas ferramentas de software: Mantendo a postura conservadora os valores dos softwares foram colocados com expectativa maior do que a realidade. Não foram considerados os descontos proporcionais conforme

crescimento do número de usuários, bem como não foram consideradas possíveis negociações de congelamento dos preços por períodos maiores que dois anos.

D. Custo logística (Motoboy e Correios): Mantendo o perfil conservador foi considerado para esta análise o custo de duas viagens exclusivas para cada cliente mês. Contudo é possível estabelecer rotas que permitam o recolhimento de materiais de diversos clientes com viagens compartilhadas reduzindo o custo logístico.

7 CONCLUSÃO

Ao efetuar a análise de viabilidade do negócio foi considerado que o investimento no negócio é factível.

Contudo há sinais de riscos que devem ser melhor detalhados e ter acompanhamento contínuo. Com base em todas as premissas assumidas e resultados apresentados o negócio demonstra-se frágil nos seguintes aspectos:

A. Análise da concorrência: Há poucas informações qualitativa em relação à capilaridade da concorrência, bem como o mercado alvo que cada uma atua. Esta falta de conhecimento dos concorrentes pode trazer surpresas não previstas neste plano de negócio;
B. O cenário pessimista demonstra que é fundamental que o ticket médio de venda seja relativamente alto para o segmento, bem como que o número de clientes seja alto já para o primeiro ano. Ambos os indicadores se demonstram factíveis de serem alcançados, contudo exigem atenção e controle para evitar que o negócio tenha insucesso;
C. Riscos como dificuldade de contratação de recursos (custo de recrutamento e seleção) não foram considerados no plano de negócio. Acredita-se que o sócio tenha influência suficiente para conseguir os profissionais necessários;
D. A análise de viabilidade apresenta uma taxa de retorno interna muito alta

Todo o investimento necessário, incluindo o capital de giro, será via capital próprio e a taxa mínima de atratividade escolhida pelo principal sócio foi a Taxa Selic, atualmente considerada a taxa RiskFree (livre de risco). A TMA poderia ter sido maior, tendo em vista que com muito mais risco foi mantida a taxa da Selic. Seria interessante, comparando com

taxas exigidas pelo mercado e levando em consideração o risco Brasil atual em 5,13%, uma TMA acima de 25%.

Porém mesmo considerando uma TMA acima de 25% o plano de negócio continuaria viável tendo em vista que o cenário provável conta com uma MTIR de 39,78%.

8 REFERENCIAS

ASSAF NETO, Indicadores da Economia. Disponível em: http://www.institutoassaf.com.br/2012/indicadoresEconomicos.aspx. Acesso em 10 de fevereiro de 2016.

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração do Capital de Giro. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. Gestão de Custos e Formação de Preços. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LUNKES, Rogério João. Manual de Orçamento. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil. São Paulo: Atlas, 2010.

PIZUTTI, Sueli Terezinha Lucca. Contabilidade Gerencial. 1ª Ed. Ijuí: Editora Unjui, 2005.

SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração Financeira da Pequena e Média Empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Antônio Carlos Ribeira do. Metodologia da Pesquisa aplicado à Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Acilon Batista de. Projetos de Investimentos de Capital. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Antônio Carlos de; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; OTANI, Nilo. TCC: Métodos e Técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SOUZA, Vinícius Coelho de, Quantidade de Empresas por Município. Disponível em: http://cod.ibge.gov.br. Acesso em 10 de fevereiro de 2016.

WERNKE, Rodney. Gestão de Custos: uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento Financeiro e Orçamento. Porto Alegre: Sagra-D C Luzzatto, 1995.