

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CAMPUS PASSO FUNDO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**KAMILA KARCZESKI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM  
ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL PARA  
EMPRESAS DIVERSAS.**

**Passo Fundo**

**2014**

**KAMILA KARCZESKI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM  
ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL PARA  
EMPRESAS DIVERSAS.**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Ms. Gustavo Londero Brandli.

**PASSO FUNDO**

**2014**

**KAMILA KARCZESKI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM  
ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL PARA  
EMPRESAS DIVERSAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 02 de dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Gustavo Londero Brandli

UPF - Orientador

**PASSO FUNDO**

**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ser tão maravilhoso e iluminar meu caminho para mais essa conquista.

A minha família por todo amor e carinho, especialmente ao meu tio Mario Antônio Karczeski por me trazer ao mundo da contabilidade.

Aos meus amigos pelo apoio e incentivo, em particular a Silvia Fogo, Saulo César Teixeira e Maiara Foli Severo.

Em especial a Suélen Knopf Antunes parceira e amiga que esteve comigo em todos os momentos incluindo os momentos mais difíceis e que sempre me incentivou a nunca desistir.

Ao professor orientador Gustavo Londero Brandli pela paciência nas orientações e incentivo que tornaram possível a conclusão desse trabalho.

"Daqui a vinte anos, você não terá arrependimento  
das coisas que fez, mas das que deixou de fazer.

Por isso, veleje longe do seu porto seguro.

Pegue os ventos. Explore. Sonhe. Descubra" – TWAIN

"A vida é melhor para aqueles que fazem  
o possível para ter o melhor" – JOHN WOODEN

## RESUMO

KARCZESKI, Kamila. **Análise de viabilidade para implantação de uma empresa de consultoria empresarial**. Passo Fundo, 2014, 95f. Trabalho de Conclusão do Curso (Ciências Contábeis). UPF, 2014.

O presente estudo realizado na cidade de Passo Fundo estado do Rio Grande do Sul propôs uma análise de viabilidade para a implantação de um escritório de consultoria empresarial. Para a verificação e planejamento da implantação do negócio foi realizado um plano de negócios onde foram verificados os aspectos internos e externos, cálculos e análises necessárias para o empreendimento.

O presente trabalho abordou os temas de contabilidade gerencial que é a área proposta do trabalho, consultoria empresarial ramo de atividade da empresa, empreendedorismo tema importante para implantação do negócio, plano de negócio essencial para verificação da viabilidade e por último a análise da viabilidade econômica e financeira verificada através da elaboração do plano.

Para elaboração do plano foi realizado um estudo de caso com base em uma pesquisa exploratória para levantamento dos dados sobre o assunto e posteriormente uma pesquisa descritiva onde as informações foram descritas no plano.

Com base nos dados levantados e nos índices calculados foram realizadas as análises de viabilidade para a implantação do negócio.

Conforme análises verificou-se que o projeto é viável e possui ótimas perspectivas de crescimento se seguido o plano elaborado na integra.

Palavras-chaves: Contabilidade Gerencial. Consultoria Empresarial. Empreendedorismo. Plano de Negócios. Índices de Viabilidade.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Etapas de Desenvolvimento de um Plano de Negócios.....	24
FIGURA 2 – Fórmula do Cálculo do Retorno sobre o Investimento.....	35
FIGURA 3 – Fórmula do Cálculo do Percentual que o Lucro Líquido Representa do Ativo Total e o Prazo de Retorno do Investimento em Períodos de Lucros Iguais.....	36
FIGURA 4 – Fórmula do Cálculo do Retorno de Determinado Investimento.....	36
FIGURA 5 – Fórmula do Cálculo da Taxa Média de Retorno.....	37
FIGURA 6 – Fórmula do Cálculo da Rentabilidade do Patrimônio Líquido.....	38
FIGURA 7 – Fórmula do Cálculo da Rentabilidade do Ativo Total.....	39
FIGURA 8 – Fórmula do Cálculo do Giro Ativo Total.....	39
FIGURA 9 – Fórmula do Cálculo da Margem Bruta.....	39
FIGURA 10 – Fórmula do Cálculo da Margem Operacional.....	40
FIGURA 11 – Fórmula Cálculo Lucratividade Operacional ou Margem Operacional.....	41
FIGURA 12 – Fórmula Cálculo Lucratividade Bruta ou Margem Bruta.....	41
FIGURA 13: Mapa da Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul.....	54
FIGURA 14: Vista Aérea da Cidade de Passo Fundo.....	54
FIGURA 15: Vista da Rua onde será Instalado o Escritório.....	55
FIGURA 16: Layout do Escritório.....	56
FIGURA 17 - Fachada do Escritório.....	56

FIGURA 18 - Sala de Trabalho.....	57
FIGURA 19 – Sala de trabalho em outro ângulo.....	57
FIGURA 20 – Análise Swot.....	61
FIGURA 21 – Descrição de Investimentos.....	66
FIGURA 22 – Demonstrativo de Custos com Imposto Mensal.....	68
FIGURA 23 – Demonstrativo de Custos com Impostos Anual.....	69
FIGURA 24 – Demonstrativo dos Custos Fixos Operacional Mensal.....	73
FIGURA 25 – Demonstrativo dos Custos Fixos Operacional Anual.....	74
FIGURA 26 - Demonstrativo do Faturamento Mensal.....	75
FIGURA 27 - Demonstrativo do Faturamento Anual.....	76
FIGURA 28 – Demonstrativo da DRE Mensal.....	77
FIGURA 29 – Demonstrativo DRE Anual.....	78

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dados do Empreendimento.....	55
QUADRO 2 – Dados dos Empreendedores.....	59
QUADRO 3 – Missão, Visão e Valores da Empresa.....	60
QUADRO 4 – Descrição dos Serviços Prestados.....	63
QUADRO 5 – Estratégias promocionais.....	64
QUADRO 6 – Quadro dos Investimentos Necessários.....	66
QUADRO 7 - Demonstrativo dos Custos de Comercialização.....	68
QUADRO 8 - Demonstrativo dos Custos com Mão de Obra.....	70
QUADRO 9 - Demonstrativo do Custo Direto/ Hora. ....	71
QUADRO 10 - Demonstrativo do Custo Indireto/ Hora.....	71
QUADRO 11 - Demonstrativo dos Custos com Depreciação.....	72
QUADRO 12 – Custos Fixos Operacionais.....	73
QUADRO 13 - Demonstrativo do Faturamento Mensal.....	75
QUADRO 14 – Demonstrativo do Resultado do Exercício 2015.....	77
QUADRO 15 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa.....	79
QUADRO 16 – Indicadores de Viabilidade.....	80
QUADRO 17 – Projeção de Cenários.....	82

QUADRO 18 – Indicadores de Viabilidade para Projeção de Cenários.....	83
QUADRO 19 – Demonstrativo Total de Investimentos.....	92
QUADRO 20 – Demonstrativo Projeção DRE Mensal.....	93
QUADRO 21 – Demonstrativo Projeção DRE Anual.....	94

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AT – Ativo Total

GAT – Giro do Ativo

LB – Lucratividade Bruta

LOL – Lucro Líquido

MB – Margem Bruta

MO – Margem Operacional

PL – Patrimônio Líquido

RAT – Rentabilidade do Ativo Total

ROI – Retorno operacional sobre o Investimento

RPL – Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMeR – Taxa Média de Retorno

VL – Vendas Líquidas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
1.2 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 CONTABILIDADE .....	19
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	22
<b>2.3.1 Definição de empreendedor</b> .....	<b>22</b>
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS .....	23
<b>2.4.1 Definição</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.2 Estrutura de um plano de negócios</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.3 Descrição do negócio</b> .....	<b>26</b>
2.5 ASPECTOS ESTRATÉGICOS .....	27
<b>2.5.1 Análise de Viabilidade Econômica e Financeira</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5.2 Missão, Visão e Valores da Empresa</b> .....	<b>29</b>
<b>2.5.3 Plano de Marketing</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5.4 Análise de Cenários – SWOT</b> .....	<b>31</b>
<b>2.5.5 Plano de Recursos Humanos</b> .....	<b>32</b>
2.6 PLANO FINANCEIRO .....	33
<b>2.6.1 Fluxo de Caixa</b> .....	<b>34</b>
<b>2.6.2 Demonstrativo de Resultados</b> .....	<b>35</b>
<b>2.6.3 Retorno do Investimento</b> .....	<b>36</b>

2.6.4	<i>Rentabilidade</i>	39
2.6.5	<i>Lucratividade</i>	42
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	44
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	45
3.2	VARIÁVEIS DO ESTUDO	47
3.2.1	<i>Definição Constitutiva</i>	47
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	49
3.4	COLETA E VERIFICAÇÃO DOS DADOS	49
3.5	ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DE DADOS	51
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>52</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	52
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.2.1.	<i>Plano de Negócios</i>	53
4.2.2	<i>Sumário Executivo</i>	53
4.2.3	<i>Descrição do Negócio</i>	54
4.2.4	<i>Dados dos empreendedores</i>	59
4.3	ANÁLISES ESTRATÉGICAS	60
4.3.1.	<i>Missão, Visão e Valores da empresa.</i>	60
4.3.2.	<i>Análise Interna e Análise Externa</i>	61
4.4	PLANO DE MARKETING	63
4.4.1	<i>Descrição dos Principais Serviços</i>	63
4.4.2	<i>Preço</i>	65
4.4.3	<i>Estratégias Promocionais</i>	65
4.4.4.	<i>Estrutura de Comercialização</i>	66
4.5	PLANO FINANCEIRO	66
4.5.1	<i>Fonte de Recursos Financeiros</i>	66
4.5.2	<i>Investimentos Necessários</i>	67
4.5.3	<i>Capital de Giro</i>	68
4.5.4	<i>Custos de Comercialização</i>	68
4.5.5	<i>Apuração do Custo Direto Variável</i>	70
4.5.6	<i>Apuração de Custos com Mão de Obra</i>	71
4.5.7	<i>Apuração do Custo Unitário</i>	72
4.5.8	<i>Estimativa do Custo com Depreciação</i>	73

<i>4.5.9 Custos Fixos Operacionais Mensais</i> .....	74
<i>4.5.10 Faturamento Mensal</i> .....	76
<i>4.5.11 Demonstrativo de Resultados</i> .....	78
<i>4.5.12 Fluxo de Caixa</i> .....	80
<i>4.5.13 Indicadores de Viabilidade</i> .....	82
<i>4.5.14 Construção de Cenários</i> .....	84
<i>4.5.15 Indicadores de Viabilidade para a Projeção de Cenários</i> .....	85
4.6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	87
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>88</b>
<b>6. APÊNDICE</b> .....	<b>93</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo encontra-se a contextualização do tema, a delimitação da justificativa do problema e os objetivos.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

O empreendedorismo contribui de forma essencial para o desenvolvimento do país, além da geração de renda e emprego também incentiva o aperfeiçoamento e a busca de novas tecnologias visando maior rentabilidade e aumento do resultado, por esta razão, necessita que o empresário também acompanhe esse processo e adote medidas de controle e planejamento para uma gestão eficaz de sua empresa.

É nesse contexto, de controle e planejamento, que a contabilidade possui um papel importante, pois qualquer empreendimento, principalmente com fins lucrativos, deve possuir o controle de suas operações para uma gestão de sucesso. Entretanto, a maioria das pequenas e médias empresas não possui nenhum sistema de gestão e muito menos uma contabilidade de acordo com as normas aplicáveis o que dificulta a identificação dos seus custos e falhas dos procedimentos adotados.

Outro fator relevante é a inexistência de informações corretas e confiáveis, o que faz com que o empreendedor tome decisões baseado na sua experiência, na tradição e no potencial da região, deixando de alcançar um crescimento financeiro e econômico que seria capaz de obter se adotasse alguns procedimentos como planejamento, análises e controles.

Neste contexto a gestão empresarial auxilia o empreendedor a ter uma visão mais fiel da situação atual da empresa ou propriedade, apontando possíveis fatores negativos e propondo as soluções adequadas para o melhoramento da eficiência dos procedimentos e o aumento da rentabilidade.

Para saber se um empreendimento será viável é necessário realizar a análise econômica e financeira do projeto, que é realizada através da elaboração de um plano de negócios, ou seja, um estudo de todos os fatores relevantes para a implantação do projeto aspectos como, o ramo, seus clientes, fornecedores, serviços até o valor do investimento que será necessário para colocá-lo em prática.

Bernardi (2011) define que o plano de negócios em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com cuidado e eficiência, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócio. Sendo assim elaborando um plano de negócios de boa qualidade, será possível verificar a viabilidade da implantação do empreendimento.

Já Dornelas (2013) defende o plano de negócios como uma ferramenta de gestão do empreendedor, pois o auxilia a tomar decisões, sendo que no passado, os planos eram desenvolvidos em detalhes e envolviam questões estratégicas, táticas e até operacionais de uma empresa, mas com o passar dos anos e devido à necessidade de respostas rápidas para tomar decisões, os empreendedores foram otimizando a elaboração de seus planos de negócios de maneira que ficassem mais curtos e mais fáceis de atualizar.

Ou seja, o plano de negócios é o estudo estruturado de todos os negócios, produtos e serviços do empreendimento, considerando todas as suas questões estratégicas e táticas e algumas operacionais, com enfoque geralmente direcionado à análise econômico-financeira conforme Oliveira (2014) explica.

A elaboração da análise de viabilidade e do plano de negócio disponibilizará resultados confiáveis e reais para a implantação segura do negócio, trazendo maior controle dos serviços e rentabilidade.

## 1.2 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O empreendedorismo vem se destacando significativamente no decorrer dos últimos anos, e com isso a economia vem se fortalecendo, evidenciando aos empreendedores a importância do planejamento e controle das operações.

A necessidade de análises periódicas de ganhos e custos, planejamento financeiro e criação de mecanismos que maximizem a renda e diminuam os custos faz com que a contabilidade através do trabalho de consultoria se torne uma importante ferramenta utilizada para uma gestão eficiente e lucrativa.

Nesse contexto o presente estudo pretende responder a seguinte questão: É viável a implantação de um escritório de consultoria em gestão empresarial na região norte do estado do RS?

## 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos definem o foco do estudo para o presente trabalho, são divididos em objetivo real e objetivos específicos e estruturam os principais pontos a serem desenvolvidos para o sucesso do empreendimento.

### ***1.3.1 Objetivo geral***

Analisar a viabilidade, do ponto de vista econômico e financeiro, da implantação de um escritório de consultoria em gestão empresarial na região norte do estado do RS.

### **1.3.2**    *Objetivos específicos*

- Verificar os custos e investimentos necessários para o empreendimento.
- Estruturar os aspectos estratégicos, mercadológicos e financeiros do projeto.
- Verificar a rentabilidade, lucratividade e o tempo de retorno do investimento.
- Apresentar o referencial teórico fundamentando o assunto abordado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir foram fundamentados teoricamente todos os estudos realizados neste trabalho.

### **2.1 CONTABILIDADE**

A contabilidade está tornando-se cada vez mais essencial para a vida das empresas, independente da área de atuação ou do porte, a toda e qualquer empresa é indicada ter a contabilidade presente em seu dia-a-dia. Com o crescimento do empreendedorismo o empreendedor já não consegue mais realizar o controle de todos os seus custos, gastos e ganhos no seu caderninho como tinha há alguns anos atrás, hoje sem controles e a ajuda da contabilidade torna-se praticamente impossível gerenciar um negócio com eficiência.

Conforme Yamamoto (2011) o surgimento da contabilidade está relacionado ao desenvolvimento econômico da sociedade, tendo uma evolução lenta até a criação da moeda, cujas formas de registros se limitavam aos inventários físicos e foi com o surgimento da moeda que se tornou possível mensurar a variação de riqueza, sendo que na época mercantilista as necessidades financeiras para financiamento das grandes navegações e as necessidades de apuração de lucros e perdas com as respectivas embarcações para distribuí-los aos financiadores impulsionaram a evolução da contabilidade.

Entretanto a contabilidade nunca trouxe tantas transformações como neste século, pois neste momento os países buscam a harmonização contábil internacional e este fato tem impactado em muitas mudanças legais em nosso país, e por esta razão tem possibilitado muitas oportunidades no mercado de trabalho, além de ampliar a competitividade das empresas nacionais, sendo que na área contábil e no mercado empresarial, surgem diversos

desafios para os gestores, em especial para as micro, pequenas e médias empresas, conforme enfatiza (SANTOS, 2012).

Os desafios para área contábil aumentam a cada dia, com o avanço da tecnologia e informação as leis que definem as formas de contabilizações e gerenciamento das empresas se multiplicam com isso o contador precisa estar sempre buscando se atualizar para exercer um bom trabalho dentro das normas técnicas estabelecidas.

Para Santos (2012) a Contabilidade estuda a formação e variação do patrimônio das entidades, sejam elas pessoas físicas ou jurídicas, com fins lucrativos ou não e tem como finalidade fornecer informações sobre a composição do patrimônio e suas variações com o objetivo de prover os usuários internos e externos com informações e avaliações dos aspectos econômicos, financeiros e sociais, portanto está condicionada aos aspectos legais e fiscais.

Ou seja, a contabilidade é uma ciência social que tem por objeto o controle do patrimônio das organizações, sendo que as informações apresentadas pela contabilidade fundamentam-se em registros mantidos em livros ou em arquivos magnéticos, devidamente elaborados com a observância das técnicas contábeis, das leis e das normas internacionais de contabilidade conforme Ribeiro (2011) explica.

De acordo com Greco (2013, p.2) “as informações contábeis devem permitir aos seus usuários nítida avaliação da situação patrimonial (econômica e financeira) da entidade”.

A contabilidade promove o controle do patrimônio da entidade através dos registros contábeis, sendo relevante na tomada de decisões de seus gestores. Independentemente do porte, todas as empresas devem possuir registro e controle de todas as suas operações. Nas empresas de pequeno porte é muito comum que os empreendedores tenham os seus controles baseados em suposições, dificilmente elaboram controles adequados e os utilizam na tomada de decisões, mesmo as empresas de grande porte em muitos casos não percebem o quão importante à contabilidade é para o sucesso do seu negócio e o quanto ela ainda pode auxiliar na maximização da renda com a sua adequada utilização.

As informações contábeis possuem um dos papéis fundamentais na análise de viabilidade de um projeto, pois são através delas que se obtêm os dados econômicos e financeiros que auxiliam os usuários na tomada de decisão, tornando-se uma ferramenta da contabilidade gerencial.

### **2.1.1 Contabilidade Gerencial**

Uma gestão eficaz dos custos e investimentos gera uma maior lucratividade para o empreendedor, é neste contexto que a contabilidade gerencial torna-se uma importante ferramenta para o empreendedorismo, pois cria mecanismos que facilitam a identificação, redução dos custos e ainda auxilia na tomada de decisões de investimentos.

Ribeiro (2012) acredita que a contabilidade gerencial pode ser conceituada como o sistema de informação que tem como objetivo fornecer a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.

Sendo que, conforme Crepaldi (2012) o processo da contabilidade gerencial deverá ser obtido através do processamento da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informações da empresa, e através da integração das informações obtidas nos vários departamentos consegue proporcionar aos seus administradores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira por meio da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário.

Para Ribeiro (2011) a contabilidade gerencial tem como finalidade suprir empregados, gerentes e executivos de informações que possibilitem tomar decisões para diminuir custos, aumentar a eficiência de processos produtivos e melhorar a qualidade dos seus produtos sejam estes na forma de bens ou serviços.

A contabilidade gerencial tem como característica a interpretação e planejamento dos dados. O controle operacional, administrativo e estratégico auxiliando os usuários internos na tomada de decisão. Também é essencial na análise de viabilidade de um negócio, pois suas informações gerenciais contribuirão para o planejamento do empreendedor.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

No Brasil atualmente a maioria das pessoas sonham em ter o seu próprio negócio, e é cada vez mais comum nos depararmos com jovens colocando em prática suas ideias no mundo do empreendedorismo, eles estão presentes em todas as áreas e atuam de forma proativa, com grandes perspectivas de crescimento, carregam consigo uma grande bagagem de conhecimento, pois investem cada vez em especializações, estando sempre se atualizando em busca de novos horizontes e principalmente, eles não têm medo de arriscar.

Desta forma, a seguir, serão demonstrados alguns conceitos para entendermos melhor o que significa empreendedorismo.

### 2.3.1 *Definição de empreendedor*

Para Santos (2012) o empreendedor consiste em alguém que busca uma forma especial de fazer algo, uma forma nova. O empresário no Brasil, principalmente dono ou sócio de micro, pequena ou média empresa, deve ser sempre empreendedor, pois constantemente deverá buscar formas novas de desenvolver suas atividades. Isso se deve ao fato de o mercado ser um ambiente de muita competitividade e de constantes transformações, inclusive legais.

Empreender, no seu significado contemporâneo e ampliado significa – “fazer a coisa acontecer. Quem empreende está utilizando todas as suas capacidades para realizar alguma coisa que tenha valor para a sociedade”, segundo (MARIANO E MAYER 2010).

Conforme Thomson (2008), os empreendedores são indivíduos que atuando de forma independente ou como parte de uma organização, que veem uma oportunidade empreendedora e assumem os riscos para desenvolver uma inovação e tentar colocá-la em prática.

Dornelas (2008) contribui de forma brilhante quando explica que os empreendedores planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a

apresentação do plano aos investidores, definição de estratégias e de marketing do negócio, sempre tendo como base forte visão do negócio que possuem.

Conforme publicação da revista Pequenas Empresas & Grande Negócios na edição de outubro de 2013, p.76, vinte e dois milhões de brasileiros com idades entre 16 e 24 anos querem abrir um negócio em algum momento da vida, isso demonstra que o empreendedorismo está crescendo cada vez mais entre os jovens, sendo que a maioria é motivada pelo desafio da inovação, de fazer o que gosta, de criar produtos ou serviços que modifiquem a vida das pessoas.

O primeiro passo, para se ter sucesso, no negócio que se pretende empreender é realizar um plano de negócios detalhado do empreendimento, o qual demonstre ao empreendedor o produto ou serviço que ele deve oferecer identificando o mercado e a melhor estratégia que ele deve usar para por em prática sua ideia.

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração do plano de negócio auxilia o empreendedor a identificar seus serviços, clientes, concorrentes, o mercado em que atuará, a estratégia de marketing que usará e a estrutura operacional da sua empresa, deve ser elaborado de forma objetiva, adaptando-se as necessidades da empresa.

### 2.4.1 *Definição*

O plano de negócio é o principal ponto a ser desenvolvido para analisar a viabilidade do negócio, pois auxilia o empreendedor na tomada de decisões diminuindo as incertezas e os riscos, é nele que constam os objetivos que o empreendedor pretende alcançar.

O plano de negócios permite esclarecer qual produto ou serviço é mais adequado o empreendedor fornecer, o mercado ou a estratégia para conquistar os clientes, o plano de

negócios pode ser uma necessidade para obter licença de funcionamento, pleitear financiamento, explicar a oportunidade para potenciais investidores ou mesmo participar de um concurso de empreendedorismo conforme Maximiano (2011) enfatiza.

Farah, Cavalcanti *et al.* (2008) enfatizam que a ideia de criar uma empresa precisa ser desenvolvida e avaliada cuidadosamente em todos os seus aspectos. Para facilitar a avaliação da ideia de criação é necessário descrevê-la sob a forma de um projeto de negócios, embora muitos dos fundadores da empresa não tenham habilidade e a disposição de colocar suas ideias no papel.

Dornelas (2008) entende o plano de negócios como um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa, sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente mercadológico, sendo a parte fundamental do processo empreendedor.

A principal função do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa, porém nos últimos anos, o plano de negócios atingiu notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco e investidores-anjo, principalmente no tocante às empresas com propostas inovadoras conforme fundamenta (DORNELLAS 2013).

O plano de negócios é uma importante ferramenta que auxilia no planejamento do empreendimento, devendo constar no plano as tarefas a serem desenvolvidas, as pessoas envolvidas, os prazos, ou seja, passo a passo de todo o processo do negócio, não há regras para o desenvolvimento do plano podendo o empreendedor usar a sua criatividade e o desenvolver de acordo com a sua necessidade.

#### **2.4.2     *Estrutura de um plano de negócios***

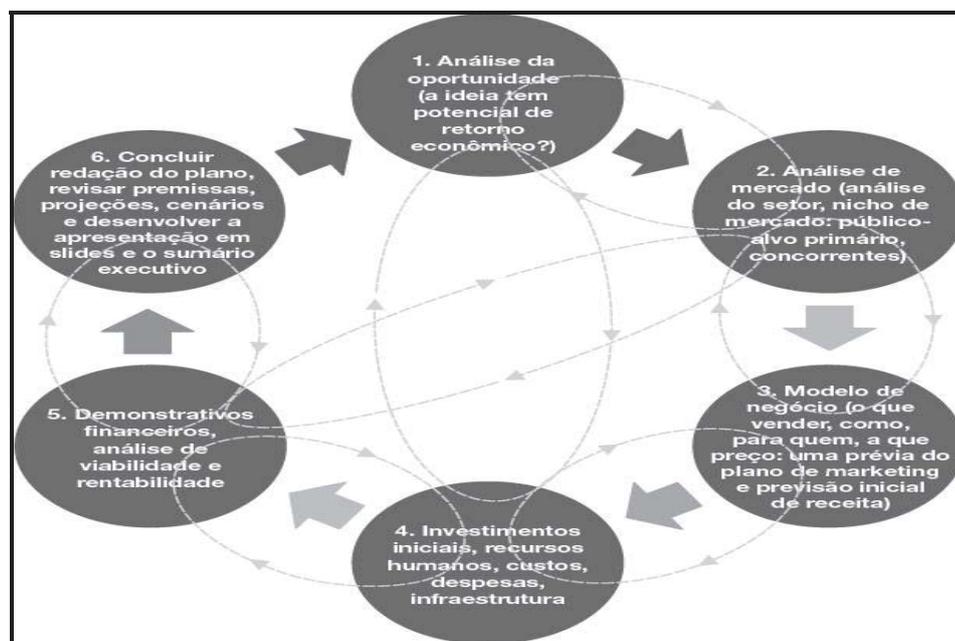
A estrutura do plano de negócios deve seguir as necessidades da empresa, de forma clara e direta que proporcione análises e estudos sobre a viabilidade do negócio.

Para Dornelas (2008) a elaboração de um plano de negócios não existe uma estrutura rígida e específica a seguir, pois cada empreendimento tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer tipo de negócio.

Maximiano (2011) explica que elaborando o roteiro de um plano de negócios, a ordem dos tópicos é uma decisão do empreendedor, assim como o grau de detalhes e a quantidade de tópicos, e deve ter a extensão de até 30 páginas, no máximo.

Conforme Farah, Cavalcanti *et al.* (2008) o empreendedor deverá buscar as informações para montar seu roteiro do plano de negócios, sendo que tal busca de informações é muito benéfica para os criadores, pois os obriga a realizar um esforço importante de contatos externos e de reflexão contínua acerca da viabilidade empresarial.

Ou seja, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio. Essas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira (DORNELLAS, 2013). O modelo demonstrado a seguir representa seis etapas básicas para a organização de um plano de negócios eficiente.



**Figura 1 - Etapas de desenvolvimento de um plano de negócios.**

Fonte: DORNELLAS, José. *Empreendedorismo para Visionários - Desenvolvendo Negócios*, 2013.

Não há uma definição rígida quanto à estrutura do plano de negócios devendo os empreendedores elaborarem os seus planos de acordo com as necessidades do empreendimento, porém devem descrever o negócio de forma clara tanto nos fatores externos quanto nos fatores internos do empreendimento.

### 2.4.3 *Descrição do negócio*

Descrever o negócio é apontar os diferenciais que a empresa possui a estrutura organizacional, a localização, ou seja, é descrever o negócio como um todo de maneira objetiva para que pessoas externas entendam a empresa e sua funcionalidade.

Bernardi (2009) defende que na etapa da descrição do negócio, por pesquisa, observação de necessidades específicas, derivações de experiências, contradições e deficiências observadas no mercado, inovação, melhoria, observação dos líderes de mercado, ou por afinidades, define-se o ramo de atividade, a ideia do bem ou serviço que pode ser oferecido, e em qual mercado ou nicho se pretende atuar, quem seria o cliente e o que se pretende atingir já pode ser delineada.

De acordo com Dornelas (2008) deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade e serviços terceirizados.

Sendo que para Leite, “o sucesso de um produto ou serviço inovador, deve, no mínimo, respeitar estes três fatores básicos”.

1. Ter a reputação de um campeão;
2. Um mercado bem definido e que o empreendedor tenha a possibilidade de explorá-lo; e
3. Um modelo de negócio viável, no qual o empreendedor possa trabalhar de forma que venha a atender, de maneira eficiente e eficaz, desejos e necessidades do mercado-alvo (LEITE, p. 181).

Segundo Dornelas (2013) deve-se mostrar, de maneira sucinta, a linha de produtos/serviços da empresa, seu mercado-alvo (qual a oportunidade de negócio identificada) e diferencial competitivo. Aspectos legais, societários, certificações etc. só devem ser considerados nesta seção caso sejam imprescindíveis para o entendimento do negócio.

A descrição do negócio deve demonstrar de forma resumida o que é o negócio, qual o produto ou serviço que a empresa irá oferecer o público alvo, a localização, ou seja, as informações básicas que auxiliem os usuários no entendimento do processo. Com essa descrição do plano de negócios o empreendedor já possui uma visão mais ampla para o desenvolvimento da análise de viabilidade.

## 2.5 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Os aspectos estratégicos auxiliam na análise mercadológica do empreendimento, pois definem a visão, missão e os objetivos que a empresa terá, assim como a estratégia de marketing que adotará, as ameaças e oportunidades e as forças e fraquezas que enfrentará, auxilia também no desenvolvimento do plano de recursos de pessoal que formará a equipe.

### 2.5.1 *Análise de Viabilidade Econômica e Financeira*

A análise de viabilidade econômica e financeira permite ao empreendedor verificar os pontos mais relevantes para a implantação do empreendimento, através dos cálculos do tempo de retorno necessário do investimento, taxa de retorno e projeções de fluxo de caixa.

Souza (2003) acredita que avaliar a viabilidade econômico-financeira de um investimento é reunir argumentos e informações para construir os fluxos de caixa esperados em cada um dos períodos da vida desse investimento e aplicar técnicas que permitam evidenciar se as futuras entradas de caixa compensam a realização do investimento.

Entretanto Bernardi (2009) defende que na fase de análise da viabilidade inicia-se a quantificação do resultado de todo o sistema idealizado, ou seja, o teste dos números a partir do investimento das possíveis receitas, custos e despesas projeta-se o resultado econômico esperado, dentro de um período que varia de três a cinco anos, para as medições do retorno do capital investido.

Todavia Maximiano (2009) destaca que o estudo de viabilidade deve focar principalmente em: demanda pelo serviço; pontos fortes e fracos da concorrência existente e potencial; requisitos operacionais para fornecer o serviço; existência de fornecedores; necessidade de pesquisa e desenvolvimento ou experimentação; requisitos legais para funcionamento do negócio e necessidade de investimento comparando com os recursos do empreendedor.

Nesta mesma linha de pensamento Oliveira (2014) ainda acrescenta a análise de viabilidade como sendo o processo estruturado em todos os fatores externos ou não controláveis pelo empreendimento, em sua realidade atual e projetada futura, bem como todos os fatores internos ou controláveis, de forma sistêmica e sinérgica, são analisados e avaliados quanto aos possíveis resultados a serem apresentados, sendo que devem ser considerados para análise: análise de mercado, da tecnologia, da vantagem competitiva, da logística e dos indicadores financeiros.

Conforme Bernardi (2011) a viabilidade, econômica de um projeto é usualmente, calculada e avaliada por vários ângulos, velocidade de retorno (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) e valor presente líquido.

Na análise de viabilidade são realizadas todas as análises para a verificação de implantação do empreendimento, somente após estes estudos é que se determina se o investimento será viável para a região verificada e no segmento estruturado, nesse sentido que verificar a viabilidade para abertura de um empreendimento é de grande importância para a identificação dos riscos e evitar futuras perdas de investimentos.

### 2.5.2 *Missão, Visão e Valores da Empresa*

A missão, visão e valores da empresa demonstram toda a estrutura da empresa, em quais valores acreditam, quais diretrizes segue e como se situa no mercado, assim possibilitando que todos os interessados entendam exatamente qual é a postura da empresa diante de todos estes aspectos.

Para Learning (2008 p.18) “a missão especifica os negócios no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”.

Oliveira (2014, p.106) entende que a “missão é a razão de ser do negócio ou empreendimento, explicitando a quem ele atende e pretende atender, agora e no futuro, com os seus produtos e serviços”.

Já a visão Oliveira (2014) define como o negócio ou empreendimento, que pelos seus resultados a empresa quer ser e representar, dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Para Learning (2008) visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar.

Oliveira (2014, p.115) ainda define que “os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Conforme Bethlem (2009) nos processos de formulação, planejamento e implantação de estratégia, é preciso considerar a influência dos valores dos indivíduos (que compõem a organização) e da própria organização sobre a escolha da estratégia a ser seguida pela empresa, os valores têm enorme importância não só para o planejamento estratégico, como também para todos os demais aspectos do gerenciamento e para a vida de todos que trabalham na empresa.

Conforme Oliveira (2014) os valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma pessoa, empreendimento ou negócio, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

A definição da missão, visão e valores da empresa nada mais é do que determinar o negócio da empresa, o que pretender ser e os princípios a seguir, é traçar a linha estratégica da empresa. Além da definição da estratégia é necessário também realizar a análise de mercado, pois através dela consegue-se minimizar os riscos do projeto.

### **2.5.3 *Plano de Marketing***

A definição de produtos ou serviços, preço, margem de compra, venda e estratégia para comercialização são elaboradas através do plano de marketing para auxiliar o empreendedor na tomada de decisão.

Sarquis (2009) defende que marketing é a “função organizacional”, ou seja, o conjunto de processos para criação, comunicação, entrega de valor aos clientes e gerenciamento de relacionamentos, de modo que beneficie a organização.

Para o autor Las Casas (2006) um plano de marketing escrito é equivalente à partitura de músicos que o maestro dirige. Cada um sabe o momento certo em que deve entrar, obedecendo ao compasso dado pelo maestro. O gerente de marketing equivale ao maestro. A partitura equivale ao plano e os músicos equivalem aos responsáveis pelos diferentes departamentos operacionais de marketing. Com um plano, o administrador pode “tocar” a empresa.

Sendo que todo o planejamento e execução de atividades necessárias para desenvolver produtos e serviços, decidir preços, distribuir os produtos e convencer as pessoas a comprar é função do marketing conforme Maximiliano (2009).

O plano de marketing conforme definido pelos autores acima citados é todo o planejamento referente ao produto ou serviço que a empresa irá colocar no mercado, ou seja, são os conhecimentos necessários para efetuar a venda do produto ou serviço visando à satisfação do cliente, com base na análise das oportunidades do mercado.

#### 2.5.4 Análise de Cenários – SWOT

A análise SWOT permite a identificação das ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes auxiliando o empreendedor a entender a situação mercadológica do ambiente em que a empresa pretende atuar.

A análise SWOT é o cruzamento entre oportunidades e ameaças no ambiente, provenientes da análise dos fatores macro ambientais e setoriais, com pontos fortes e fracos, provenientes da análise interna da organização. A partir disso, tem-se a posição competitiva da organização em uma determinada situação ambiental conforme define (BULGACOV 2007).

Ou seja, como Akabane (2012) explica, elementos externos de oportunidades e ameaças são identificados na análise SWOT para determinar o quê a empresa deva realizar ou evitar nestas atividades, sendo que as oportunidades são os eventos que representam um resultado positivo para a empresa, enquanto ameaças têm consequências negativas. A análise SWOT é um processo que realiza uma série de perguntas que permitem que as informações sejam identificadas, mas requer uma metodologia para a formulação da estratégia. Este processo permite a uma empresa identificar a sua força, mas ele não cria a estratégia para usar essas características para aproveitar uma oportunidade identificada.

De acordo com o autor Nascimento:

“O modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) foi criado por membros da *Harvard University School of Business*, especialmente por Kenneth Andrews, em meados da década de 1960. Ele foi concebido no intuito de servir como instrumento de análise para mapear as condições ambientais externas, no que se refere à identificação de potenciais ameaças e oportunidades, e para a avaliação do ambiente interno, onde se busca identificar os pontos fortes e fracos da empresa”. (NASCIMENTO, 2009, p.188).

Oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica e ameaça é uma condição geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica (THOMSON 2008).

Para Maximiniano (2009) a análise SWOT procura entender o que tem de enfrentar e, ao mesmo tempo, avalia os recursos com os quais pode contar e verificam no ambiente interno, as forças e fraquezas, e no ambiente externo identifica as ameaças e oportunidades.

Portanto, a análise SWOT é uma das ferramentas que auxilia os gestores no momento do planejamento para implantação da empresa, pois é através dela que se conhecem as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades, dando ao gestor uma visão mais ampla do mercado e também é uma das principais ferramentas utilizada na análise de viabilidade.

### **2.5.5 Plano de Recursos Humanos**

A contratação de mão de mão-de obra qualificada é um dos principais desafios das empresas atualmente, a elaboração de um plano quem inclua treinamentos e metas de trabalho auxilia o empreendedor na captação de pessoal.

Segundo Dornelas (2013) no plano de recursos humanos deve ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa, sendo que essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando ela atua em um mercado no qual a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade, também devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do plano operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações e devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

Já para Maximiniano (2011, p.149) “a função de recursos humanos compreende quatro processos básicos, que se dividem em processo menores. Esses processos começam antes de as pessoas ingressarem na organização”.

Diante deste contexto, Mendes (2009) explica que a área de recursos humanos tem a difícil missão de procurar, atrair e reter os talentos de que a empresa necessita. Isso envolve

atividades que surgem antes mesmo da contratação e permanecem até mesmo depois do processo de desligamento.

Desta forma o plano de recursos humanos visa encontrar as pessoas com os conhecimentos necessários para auxiliar o gestor na implantação do novo negócio, devendo apresentar os processos para o desenvolvimento e capacitação desses profissionais, assim como as metas a serem atingidas individualmente e em equipe.

## 2.6 PLANO FINANCEIRO

A elaboração de um plano financeiro é o principal ponto para analisar a viabilidade do empreendimento, é através dele que se verificam os recursos necessários para implantação, as projeções de caixas, as definições dos custos e despesas e a elaboração dos demonstrativos financeiros.

Para Hisrich *et al.*(2009) o plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada para a empresa e ainda oferece a base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir um dos problemas mais comuns dos novos empreendimentos a falta de dinheiro.

De acordo com Casarotto (2009) a análise econômico-financeira não pode ter uma metodologia fixa, pois a resposta necessária pode ser diferente para cada situação de projeto.

Sendo que a seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras de sucesso do negócio conforme Dornelas (2009) afirma.

Ou seja, os investimentos necessários para a instalação e operação da empresa podem ser permanentes ou de giro, nos permanentes relacionam-se as máquinas, equipamentos, prédios instalações e outros, os investimentos de giro relacionam-se também aos volumes de venda/produção estimados, segundo Bernardi (2009).

Dornelas (2013) define que, o planejamento financeiro é o calcanhar de Aquiles de muitos empreendedores e que descrever de maneira sucinta as informações financeiras em um plano de negócios passa a ser um desafio considerável para a maioria, porém há maneiras simples e eficazes de se desenvolver o planejamento financeiro e apresentá-lo no plano e que podem ser adotadas por quaisquer empreendedores e para todo tipo de empresa, independentemente do setor ou estágio de desenvolvimento do negócio.

O mesmo autor ainda afirma que a parte financeira deve refletir em números as seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc.

A análise do planejamento financeiro não deve seguir uma metodologia fixa, mas, sim, ser ajustada a cada situação, sendo que as projeções financeiras devem demonstrar todas as ações planejadas para a empresa e os tipos de investimentos necessários. O planejamento financeiro é a parte principal da análise de viabilidade, pois é dele que virão os recursos necessários para a implantação do empreendimento, e tendo como uma das principais ferramentas o fluxo de caixa, onde deverá constar toda a movimentação de entradas e saídas da empresa.

### **2.6.1 Fluxo de Caixa**

As projeções de caixas demonstram as entradas e saídas de caixa diminuindo os riscos operacionais, ou seja, o empreendedor terá a visão de quanto tem disponível de recursos evitando não ter caixa suficiente para suprir alguma obrigação.

O uso do fluxo de caixa além de demonstrar mais clareza nas origens e os usos de caixa, em conjunto como balanço patrimonial, dá uma dimensão importante de outros fatores, tais como investimentos médios e evolução patrimonial, o que será importante para a análise de riscos e viabilidade segundo Bernardi (2011).

Casarotto (2009) afirma que com base nas projeções de resultados e nas projeções de amortizações de financiamentos, podem-se projetar os fluxos de caixas para o

empreendimento e para o acionista, o autor recomenda unificar os regimes de caixa com o regime de competência, apenas ajustando o imposto de renda, quando necessário.

Conforme o autor Camloffski (2014):

O desenvolvimento do fluxo de caixa projetado contribui para a redução dos riscos operacional e financeiro, ou seja, a possibilidade de não haver recursos para o cumprimento das obrigações assumidas. É claro que o orçamento de caixa não exime o gestor de eventuais inconsistências ou desencaixes, por isso, o processo de acompanhamento é de fundamental importância para que os resultados comecem a ser visualizados (CAMLOFFSKI, 2014, p.59).

Ou seja, o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor, administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente) projetados no tempo.

E o acompanhamento constante do fluxo de caixa é um instrumento fundamental para que a empresa monitore sua liquidez, devendo ser feito com os movimentos reais das projeções de entrada e saída de caixa conforme determina Dornelas (2013).

O fluxo de caixa auxilia o gestor na identificação de todas as receitas e gastos da empresa e deve traduzir a realidade financeira da entidade, tem maior eficácia na utilização de projeções futuras de caixa para acompanhamento de novos empréstimos ou investimentos. O fluxo de caixa é umas das principais demonstrações financeiras da empresa juntamente com a demonstração do resultado do exercício.

### **2.6.2 Demonstrativo de Resultados**

No demonstrativo de resultados o empreendedor tem a visão de toda a movimentação operacional da empresa, abatendo da receita líquida os impostos, custos e despesas têm-se o lucro ou prejuízo da empresa.

Para Iudicibus (2011) a demonstração do resultado do exercício, elaborada simultaneamente com o balanço patrimonial, constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período de tempo, sendo que na demonstração sobressai um dos valores mais importantes às pessoas nela interessadas, o resultado líquido do período.

Conforme Santos *et al.* (2011) a demonstração do resultado do exercício é a apresentação em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período, incluindo as receitas e despesas realizadas.

Ou seja, é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente de 12 meses, sendo apresentada de forma dedutiva como enfatiza Marion (2009).

Dornelas (2013) explica que da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida, e dessa receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria) ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto, em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais.

A demonstração do resultado do exercício evidencia o resultado líquido do exercício, confrontando as receitas, custos e despesas apuradas no período, através dessa demonstração tem-se um resumo da situação financeira da entidade.

### **2.6.3 Retorno do Investimento**

O cálculo de retorno sobre o investimento determina o tempo que o empreendedor terá para obter o investimento de volta.

Perez Junior e Begalli (2009) afirmam que o retorno sobre o investimento mede o retorno de determinado investimento realizado e contabilizado em períodos nos quais ele será amortizado para então começar a gerar lucro.

Os mesmos autores acrescentam que o cálculo do ROL (receita operacional líquida) possui diversas metodologias, sendo que cada uma varia em função da finalidade ou do enfoque que se deseja dar ao resultado.

Segue abaixo as fórmulas para cálculo citadas pelos autores Perez Junior e Begalli (2009, p. 275).

O cálculo do retorno operacional sobre o investimento (ROI) representa a relação entre a lucratividade e o giro do ativo, conforme especificado na fórmula a seguir:

$$\text{ROI} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Vendas}) * (\text{Vendas} / \text{Total de Ativos})$$

**Figura 2 – Fórmula do cálculo do retorno sobre o investimento.**

**Fonte:** BAGALLI, Perez Junior e. *Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis*, 4ª Edição, Atlas, 2009.

Para Perez Junior e Begalli (2009, p. 275) “essa é a formula mais comum, pois relaciona margem de lucratividade e giro do ativo”.

A fórmula abaixo “determina o percentual que o lucro líquido representa do ativo total e o prazo de retorno do investimento em períodos de lucros iguais” conforme demonstra Perez Junior e Begalli (2009, p.276).

$$\text{ROI} = \text{Lucro Líquido} / \text{Total de Ativos}$$

**Figura 3 – Fórmula do cálculo do percentual que o lucro líquido representa do ativo total e o prazo de retorno do investimento em períodos de lucros iguais.**

**Fonte:** BAGALLI, Perez Junior e. *Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis*, 4ª Edição, Atlas, 2009.

Para determinar o retorno que determinado investimento oferece usa-se a fórmula abaixo, que é utilizada geralmente para determinar investimentos isolados conforme demonstrado por Perez Junior e Begalli (2009, p. 276).

$$\text{ROI} = \text{Lucro Líquido} / \text{Investimentos}$$

**Figura 4 – Fórmula do cálculo do Retorno de Determinado Investimento.**

**Fonte:** BAGALLI, Perez Junior e. *Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis*, 4ª Edição, Atlas, 2009.

Para esse cálculo do ROI (retorno operacional sobre o investimento) divide-se o lucro líquido pelo total de investimentos.

De acordo com Casarotto (2009) é possível obter dois tipos de taxas de retorno: do empreendimento e do acionista sendo que, do ponto de vista da tomada de decisão do empresário, deve ser utilizado o segundo tipo.

Segundo Souza (2003) outra técnica para se avaliar o retorno do investimento é a Taxa Média de Retorno (TMeR), essa técnica é tão simples que utiliza os lucros gerados, e não os fluxos de caixa, mas sua aplicação tem o mérito de aproximar a avaliação do retorno de um investimento isoladamente com a avaliação do retorno dos investimentos já feitos pela empresa em seus orçamentos operacionais ou por empresas comparáveis.

Para cálculo da TMeR, Souza (2003) cita a fórmula abaixo, usa-se o lucro líquido médio pelo investimento médio.

$$\text{TMeR} = \text{Lucro Líquido médio} / \text{Investimento médio}$$

**Figura 5 – Fórmula do cálculo da Taxa Média de Retorno.**

**Fonte:** SOUZA, Almir. *Avaliação dos Investimentos*, 1ª Edição, Saraiva, 2003.

O resultado deste cálculo proporcionará ao gestor saber exatamente quanto tempo ele levará para receber o que ele investiu em determinada aplicação. Ou seja, ele poderá avaliar se é viável ou não realizar o investimento.

Dornelas (2013) acrescenta que há também a técnica de *payback* que mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, sendo que diferentemente da técnica de retorno contábil sobre o investimento, a técnica de *payback* utiliza o fluxo de caixa,

sendo mais precisa, um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, ou seja, quanto menor for o prazo de *payback*.

De acordo com Souza (2003)

O período de *payback* é um indicador que mostra o prazo de retorno do investimento total de recursos financeiros aplicados no empreendimento. Esse método é útil na análise de projetos, para a mensuração do risco. Para as empresas que elaboram os projetos de investimento de capital e decidem por sua implantação (ou não), quando o prazo de retorno dos investimentos for inferior ao padrão preestabelecido pela instituição, o projeto será aprovado (SOUZA, 2003, p.74).

A Taxa Interna de Retorno representa a taxa que torna o valor presente das entradas de caixa associadas ao projeto igual ao investimento inicial, ou seja, é a taxa de desconto que anula o valor atual líquido do projeto de investimento, sendo que o critério de decisão, utilizando esse método de análise, dá-se em decorrência dos projetos de investimento que apresentarem a maior taxa como explica Souza (2003).

O cálculo do retorno sobre o investimento determina o retorno financeiro de determinado investimento sobre o capital aplicado, a técnica de *payback* é muito utilizada, pois determina o tempo de recuperação desse capital investido, auxiliando na identificação da rentabilidade do investimento.

#### **2.6.4 Rentabilidade**

O cálculo da rentabilidade compara os ganhos do investimento com os seus custos.

Segundo Marion (2009) o objetivo do cálculo da rentabilidade é calcular a taxa de lucro, isto é, comparar o lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação com o mesmo.

O mesmo autor acrescenta que a rentabilidade é medida em função dos investimentos, e as fontes de financiamento do ativo que são o capital próprio e o capital de terceiros, a administração adequada do ativo proporciona maior retorno para a empresa.

Conforme Perez Junior e Begalli (2009) o grupo de índices de rentabilidade permite analisar as taxas de retorno obtidas pela empresa sob diversos aspectos, de modo geral quanto maior melhor.

Segue alguns indicadores de rentabilidade citados pelos autores Perez Junior e Begalli (2009).

A rentabilidade do patrimônio líquido indica o rendimento de cada real investido na empresa por seus sócios conforme fórmula abaixo.

$$\text{RPL} = \text{Resultado Líquido do Exercício} / \text{PL}$$

**Figura 6 – Fórmula do cálculo da Rentabilidade do Patrimônio Líquido.**

**Fonte:** BAGALLI, Perez Junior e. *Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis*, 4ª Edição, Atlas, 2009.

Para o cálculo da rentabilidade do patrimônio líquido utiliza-se o resultado líquido do exercício dividido pelo total do patrimônio líquido.

O cálculo da rentabilidade do ativo total indica o rendimento de cada real investido na empresa por seus sócios, segue fórmula para cálculo.

$$\text{RAT} = \text{Resultado Líquido do Exercício} / \text{Média do Ativo Total.}$$

**Figura 7 – Fórmula do cálculo da Rentabilidade do Ativo Total.**

**Fonte:** BAGALLI, Perez Junior e. *Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis*, 4ª Edição, Atlas, 2009.

Para o cálculo da rentabilidade do ativo total divide-se o resultado líquido do exercício sobre a média do ativo total.

O índice calculado pelo giro do ativo demonstra quantas vezes o ativo total girou no período em relação às vendas líquidas.

$$\text{GAT} = \text{Receita Líquida de Vendas} / \text{Média do AT}$$

**Figura 8 – Fórmula do cálculo do Giro Ativo Total.**

**Fonte:** BAGALLI, Perez Junior e. *Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis*, 4ª Edição, Atlas, 2009.

A receita líquida das vendas divididas pela média do ativo total determina o cálculo do giro do ativo.

O cálculo da margem bruta demonstra a diferença entre a receita líquida de vendas e o custo das vendas, conforme fórmula abaixo.

$$\text{MB} = \text{Lucro Bruto} / \text{Vendas Líquidas}$$

**Figura 9 – Fórmula do cálculo da Margem Bruta.**

**Fonte:** BAGALLI, Perez Junior e. *Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis*, 4ª Edição, Atlas, 2009.

Para o cálculo da margem bruta utiliza-se o lucro bruto sobre as vendas líquidas.

A margem operacional indica o percentual de lucratividade sobre as vendas líquidas após a apropriação das despesas operacionais, a seguir segue fórmula usada para este cálculo.

$$\text{MO} = \text{Lucro Operacional} / \text{Receita Líquida de Vendas}$$

**Figura 10 – Fórmula do cálculo da Margem Operacional.**

**Fonte:** BAGALLI, Perez Junior e. *Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis*, 4ª Edição, Atlas, 2009.

A divisão do lucro operacional pela receita líquida de vendas define o cálculo da margem operacional.

Para Camloffski (2014) os índices de rentabilidade são o “chamariz” da empresa para os investidores, pois, em regra, são os primeiros a serem observados pelo mercado.

Os índices de rentabilidade demonstram os resultados e a formação do capital aplicado no investimento. É um dos principais indicadores, pois é através dele que o gestor controla o desempenho do negócio, e o quanto seus investimentos estão rendendo, determinando a lucratividade do negócio.

### 2.6.5 *Lucratividade*

A lucratividade é o resultado positivo, após a dedução dos custos e despesas do faturamento da empresa.

De acordo com Oliveira (2013) o índice de lucratividade correlaciona os valores atuais das entradas de caixa com os valores atuais das saídas de caixa, proporcionando uma visão do nível de lucratividade que o projeto poderá proporcionar em relação ao investimento inicial.

Neves (2011) afirma que a lucratividade representa a comparação entre dois ou mais elementos que façam parte da Demonstração do Resultado do Exercício, os índices indicam ou representam a relação entre o rendimento obtido e o volume de vendas. Embora se possa utilizar o valor da Venda Bruta (VB), e aconselhável utilizar o valor da Venda Líquida (VL).

Abaixo seguem as fórmulas citadas pelo autor Neves (2011, p.458) para cálculo dos índices de lucratividade.

Lucratividade Operacional ou Margem Operacional: Demonstra qual o lucro operacional obtido por uma empresa para cada unidade de venda realizada.

$$\text{Taxa} = \text{LOL} * 100 / \text{VL}$$

Figura 11 – Fórmula cálculo Lucratividade Operacional ou Margem Operacional.

Fonte: NEVES, Silvério. Contabilidade Avançada e Análises das Demonstrações Financeiras, 16ª Edição, Saraiva, 2011.

Para o cálculo da margem operacional divide-se o lucro operacional pelas vendas líquidas, o índice será em percentual.

Lucratividade Bruta ou Margem Bruta sobre as vendas: Apresenta quanto à empresa obtém de retorno das vendas, retirando os custos das mercadorias vendidas e serviços prestados.

$$\text{Taxa} = \text{LB} * 100 / \text{VL}$$

**Figura 12 – Fórmula cálculo Lucratividade Bruta ou Margem Bruta.**

**Fonte:** NEVES, Silvério. Contabilidade Avançada e Análises das Demonstrações Financeiras, 16ª Edição, Saraiva, 2011.

Na fórmula divide-se o lucro bruto pelas vendas líquidas, o índice também será em percentual.

Conforme Souza (2003) o índice de lucratividade

Representa a relação entre o valor presente das entradas líquidas de caixa do projeto e o investimento inicial, utilizando, a exemplo do VPL, uma taxa mínima de atratividade. Mediante a utilização desse critério, o projeto de investimento será considerado rentável quando o valor presente das entradas líquidas de caixa superarem o investimento inicial. Em outras palavras, sempre que o índice de lucratividade for superior à unidade, o projeto será aprovado mediante utilização do critério do índice de lucratividade. O processo de seleção será decorrência do maior índice de lucratividade apresentado pelos projetos em análise (SOUZA, 2003, p.75).

A lucratividade de um negócio está na capacidade da empresa em obter lucro abatendo os seus custos e despesas, esse índice é muito importante para a verificação da viabilidade negócio.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Os procedimentos metodológicos visam demonstrar os métodos e técnicas utilizados para a realização e elaboração de uma pesquisa.

Conforme Martins (2011) há diferentes gêneros de pesquisa. Não há um único referencial. A bibliografia sobre metodologia científica apresenta grande número de tipos de estudos ou pesquisas.

Neste contexto argumenta-se que:

Cada pesquisa é naturalmente diferente de qualquer outra. Daí a necessidade de previsão e provisão de recursos de acordo com a sua especificidade. Mas quando o pesquisador consegue rotular seu projeto de pesquisa de acordo com um sistema de classificação, torna-se capaz de conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução. O que pode significar a realização da pesquisa em tempo mais curto, a maximização da utilização de recursos e certamente a obtenção de resultados mais satisfatórios (GIL, 2012, p.25).

Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos (ANDRADE, 2012).

A metodologia é de fundamental importância para obter uma melhor organização dos fatos e conseqüentemente melhor entendimento do projeto.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho foi elaborada em etapa exploratória e descritiva, pois tem como objetivo a análise de viabilidade do negócio.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas à torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses e o seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (Gil, 2012).

Para Ramos (2009) a pesquisa exploratória constitui o primeiro estágio de uma pesquisa científica e tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas à torná-lo mais explícito, porém nesta pesquisa nem sempre é necessário levantar hipóteses em resposta aos problemas formulados; lançam-se questões propulsoras que encaminham o entendimento do tema e explicação do problema.

Andrade (2012) afirma que são finalidades de uma pesquisa exploratória, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente e através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.

No tipo de pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador conforme determina (ANDRADE, 2012).

Segundo Ramos (2009) na pesquisa descritiva o foco é descrever o fenômeno através de técnicas melhor estruturadas, como entrevistas, observações com planejamento, experimentos, entre outras.

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população e podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais se enquadra nesta categoria (GIL, 2012).

Em sequência na segunda etapa consta a abordagem dos dados que será feita de forma quantitativa e qualitativa, possibilitando o levantamento das informações referente à viabilidade econômico-financeira com base nos dados estatísticos.

O autor Gil acredita que:

Os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser quantificadas, permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos. À medida que os levantamentos se valem de amostras probabilísticas, torna-se possível até mesmo conhecer a margem de erro dos resultados obtidos (GIL, 2012, p.36).

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento, já no método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados (LAKATOS, 2011).

Para Matias (2012) o método quantitativo tem como principal característica a utilização da quantificação, seja nas modalidades de coleta de informações ou no tratamento das mesmas. No método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis.

Será realizado um estudo de caso, possibilitando uma visão mais detalhada do projeto. Conforme Gil,

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Mediante procedimentos diversos é que se torna possível à triangulação, que contribui para obter a comprovação do fato ou do fenômeno (GIL, 2012, p.119).

Neste mesmo contexto para Martins (2011) o estudo de caso dedica-se a estudos intensivos do passado presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade, etc.

### 3.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO

As variáveis têm como objetivo conceituar os objetos em estudo, auxiliando na elaboração detalhada do projeto orientando o investimento e a implantação do negócio.

Conforme define Martins,

A fim de se obter o indispensável rigor científico da pesquisa, é preciso que o investigador identifique as principais variáveis da situação problema que está sendo estudada. É necessário que ele descubra, para cada variável, o nível de especificação, o nível de mensuração e a posição que ocupa em determinada relação (MARTINS, 2010, p.39).

Em sequência serão citados os principais objetos que serão estudados.

#### 3.2.1 *Definição Constitutiva*

##### Custos fixos

“São aqueles que, dentro de uma faixa produtiva, não apresentam variação em função da quantidade produzida” (SOUSA e DIEHL, 2009, p.14).

Ou seja, custos fixos são aqueles que estarão sempre presentes, independente de haver ou não, produção ou serviços prestados.

### Custos Variáveis

“São aqueles que, dentro de uma larga faixa produtiva, tem variação diretamente proporcional á quantidade produzida, isto é, crescem com a elevação desses” (SOUSA E DIEHL, 2009, p.14).

Já os custos variáveis estão diretamente relacionados a quantidade produzida ou de serviços prestados, apresentando variação de acordo com a produção.

### Retorno sobre investimento

“O Retorno sobre o Investimento, analisa a relação entre o lucro anual registrado pela operação e seus ativos totais, apresenta a rentabilidade da operação” (BRUNI, 2013, p. 209).

### Payback

“O método do *payback* é uma forma simples, fácil e direta, que estima o prazo necessário para se recuperar o investimento realizado. Quando o custo de capital do investimento não é considerado, denomina-se o método de *payback* simples. Quando o valor do dinheiro no tempo é considerado na análise, o método do *payback* passa a ser denominado *payback* descontado.” BRUNI (2013, p. 233/239).

A técnica do *payback* consiste na apuração do tempo de retorno do investimento do empreendimento, ou seja, quando o ganho acumulado se iguala ao capital.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Define-se população como sendo o local, cidade, bairro ou conjunto de pessoas, famílias ou empresas do qual se possa verificar os dados de estudo a fim de averiguar e comprovar as informações. Já a amostra é uma parcela selecionada da população.

Segundo Martins (2010) o conceito de população é intuitivo; trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Amostra é um subconjunto da população.

Para este trabalho o estudo da população e amostra será na região norte do estado do Rio Grande do Sul, pois é nessa região que será desenvolvido o trabalho de consultoria.

### 3.4 COLETA E VERIFICAÇÃO DOS DADOS

Este procedimento determina qual o método e técnica utilizada para o levantamento dos dados através da população e amostra.

Conforme Martins,

Os dados e informações coletados em publicações, cadastros, fichários... são denominados dados secundários e, portanto, exigem a identificação precisa da fonte. Os dados obtidos diretamente com o informante através de questionário ou entrevista são chamados dados primários, e são obtidos por instrumentos cuja cópia deve ser parte do relatório final da pesquisa (MARTINS, 2010, p. 54).

Para este estudo foi efetuado um levantamento de dados que englobam as informações relevantes para a criação do plano de negócios para a implantação do escritório, foram utilizadas as técnicas bibliográficas, documental e de observação.

A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográficos, etc., até meios de comunicação oral: rádio televisão, gravações, filmes etc., sendo que a finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (LAKATOS, 2010).

De acordo com Ramos (2009) a pesquisa bibliográfica é imprescindível para qualquer pesquisa científica, pois registra e organiza os dados bibliográficos referentes aos dados obtidos e empregados no projeto de pesquisa.

Ou seja, “as pesquisas bibliográficas tanto podem ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa” conforme explica Andrade (2012, p. 113).

Referente à pesquisa documental a principal característica é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (LAKATOS, 2010).

Para Ramos (2009) são considerados documentos para a pesquisa qualquer informação sob forma de textos, imagens, sons, pinturas entre outros, tais como documentos oficiais, leis, atas, relatórios, etc.

A observação consiste na técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (LAKATOS, 2010).

Conforme Andrade (2012) a técnica de observação baseia-se na aplicação de formulários e questionário, medidas de opinião e de atitudes, testes, pesquisas de mercado, entre outras.

A coleta e verificação de dados permite o levantamento dos dados necessários para a posterior análise e interpretação.

### 3.5 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DE DADOS

A análise e interpretação dos dados consistem em verificar e examinar as informações coletadas, buscando respostas e soluções ao problema proposto.

Conforme Martins (2010) uma vez depurados, os dados e as informações deverão ser analisados visando à solução do problema de pesquisa proposto, o alcance dos objetivos colimados, bem como utilizados para se testar as hipóteses enunciadas.

O mesmo autor complementa que

Sumariamente, nesta fase o investigador irá classificar os dados, dando-lhes ordem ou colocando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa. Construirá tabelas e gráficos que descrevam o comportamento das variáveis. Calculará, quando possível, medidas de posição (média, mediana, moda...), medidas de dispersão (variância, desvio padrão, coeficiente de variação...). Aplicará testes estatísticos para indicação da aceitação ou rejeição de hipóteses com respeito ao valor de um parâmetro populacional, ou com respeito à associação de variáveis. Tentará estabelecer relações funcionais entre variáveis, pela aplicação de técnicas estatísticas (MARTINS, 2010, p.55).

Nesse mesmo contexto Gil (2012) afirma que a análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento.

Os dados coletados serão analisados de maneira estatística com o auxílio de planilhas do Excel, sendo que também serão analisadas através de pesquisas bibliográficas com o objetivo de encontrar respostas as perguntas levantadas no estudo.

Os resultados encontrados serão comparados com conceitos teóricos visando uma correta interpretação dos mesmos.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O presente trabalho propôs uma análise da viabilidade econômica e financeira para a implantação de um escritório de consultoria em gestão empresarial para empresas diversas, tem como ponto fundamental o desenvolvimento do plano de negócios para o empreendimento.

Este trabalho está dividido em quatro partes, a primeira parte é uma pequena introdução ao assunto juntamente com a justificativa e os objetivos do estudo, a segunda parte apresenta a fundação teórica dos assuntos abordados descrevendo conceitos que fundamentam toda a teoria para posterior desenvolvimento e análise dos resultados, a terceira etapa demonstra como está delineada a forma de coleta e verificação dos dados e na quarta etapa será desenvolvidos os cálculos e as demonstrações para a possível verificação da viabilidade.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

A SK Gestão Inteligente tem como base o trabalho de consultoria em gestão empresarial, e tem como objetivo atender as mais diversas empresas da região norte do estado do Rio Grande do Sul, terá sua sede no município de Passo Fundo /RS.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir será demonstrada a apresentação e a análise dos resultados do trabalho realizado.

### 4.2.1. *Plano de Negócios*

Procedendo dos conceitos aqui já mencionados, a seguir será descrito os principais pontos para a implantação do escritório de consultoria.

### 4.2.2 *Sumário Executivo*

O plano de negócios da SK Gestão Inteligente foi desenvolvido com o intuito da verificação da viabilidade econômica e financeira para a implantação da empresa, foi elaborado de maneira objetiva com detalhamento das informações, possibilitando uma análise real da situação econômica e financeira, a seguir segue resumo do plano elaborado.

Análise estratégicas: Elaboração da missão, visão e valores da empresa e verificação da análise SWOT, que auxiliam o empreendedor a analisar o ambiente em que a empresa será inserida propondo mudanças internas para melhor adaptação.

Plano de marketing: Definição dos serviços a serem realizados, do preço a ser cobrado pelos serviços, verificação das estratégias promocionais que serão adotadas pela empresa e a estrutura que serão comercializados os serviços, auxiliando o empreendedor a vender melhor seus serviços e a conquistar e manter clientes.

Plano financeiro: Permite verificar o total de investimentos necessários para o empreendimento, o capital de giro necessário para a empresa cobrir suas despesas até a

entrada de caixa, o faturamento total, a apuração dos custos diretos, indiretos e fixos, elaboração e análise do demonstrativo de resultados e verificação dos índices de viabilidade, o plano financeiro traduz em números as metas e estratégias adotadas pela empresa.

Construção de cenários: Elaboração do demonstrativo de resultados com cenário provável, pessimista e otimista e verificação dos índices de viabilidade dos cenários. Auxilia o empreendedor na simulação de variação a maior ou menor do faturamento e custos da empresa, para melhor preparação do mercado.

#### **4.2.3 *Descrição do Negócio***

A empresa desenvolve programas de aconselhamento profissional, sintonizados com as exigências do mercado e as necessidades impostas aos empreendedores.

Por meio de práticas de desenvolvimento profissional a SK Gestão Inteligente proporciona confiança e credibilidade, a fim de assegurar os melhores resultados no processo de aconselhamento profissional.

Para tanto de modo geral a empresa oferecerá os seguintes serviços:

- Avaliação de potencial da empresa;
- Mapeamento das expectativas profissionais;
- Orientação sobre o mercado de trabalho e mão de obra.
- Elaboração e acompanhamento de um plano de desenvolvimento abrangente a curto, médio e longo prazo.

O empresário, contará ainda, com reuniões individuais com um consultor especializado e qualificado para discutir o encaminhamento de sua busca, expectativas, dificuldades, anseios e resultados.

A seguir serão apresentadas algumas imagens referentes à cidade de Passo Fundo onde será a sede da empresa.





**Figura 15: Vista da rua onde será instalado o escritório.**

**Fonte:** < <https://www.google.com.br/maps> > - acesso em: 15. 10.14.

### Dados do Empreendimento

Segue os dados referentes à SK Gestão Inteligente.

<b>Endereço:</b>	Rua Independência, 505
<b>Bairro:</b>	Centro
<b>Cidade:</b>	Passo Fundo
<b>Estado:</b>	Rio Grande do Sul
<b>Fone 1:</b>	(54) 8137-4384
<b>Fone 1:</b>	(51) 9620-6895

**Quadro 1 – Dados do empreendimento.**

**Fonte:** Dados primários.

A infraestrutura do escritório está representada no layout abaixo.



**Figura 16: Layout do escritório.**  
Fonte: Dados primários.

A estrutura física do escritório segue demonstrada nas imagens abaixo:



**Figura 17 - Fachada do escritório.**  
Fonte: < <http://www.coligadas.com.br/> > - acesso em: 15. 10.14.



**Figura 18 - Sala de Trabalho.**

Fonte: < <http://www.coligadas.com.br/> > - acesso em: 15. 10.14.



**Figura 19 – Sala de trabalho em outro ângulo.**

Fonte: < <http://www.coligadas.com.br/> > - acesso em: 15. 10.14

A sala comercial é térrea e possui 24 metros quadrados de área global, onde serão distribuídos os móveis e todos os equipamentos necessários para oferecer um ambiente

adequado à realização dos trabalhos, comodidade e também confiabilidade aos futuros clientes. Será localizado em uma área de fácil acesso no centro da cidade de Passo Fundo, o que trará maior facilidade aos clientes, tanto pela localização, quanto pelo estacionamento.

#### 4.2.4 *Dados dos empreendedores*

Para um empreendimento ter sucesso é necessário que possua empreendedores com conhecimentos específicos nas áreas da prestação de serviço, que estejam dispostos a assumir o negócio e os seus riscos, buscando sempre formas criativas e inovadoras que auxiliem no crescimento do negócio.

Abaixo seguem os dados dos empreendedores da SK Gestão Inteligente.

<b>Nome:</b>	Kamila Karczeski
<b>Endereço:</b>	Av. Plinio Brasil Milano, 2066/04
<b>Cidade:</b>	Porto Alegre
<b>Estado:</b>	Rio Grande do Sul
<b>Perfil:</b>	
	Tem 23 anos, formada em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo, Trabalhou com auxiliar de departamento de pessoal por dois anos em um escritório de contabilidade, trabalhou como auxiliar administrativa na área de commodities em uma trading, de 2012 a 2013 e atualmente atua como assistente na área de commodities em um dos principais bancos de investimentos da América Latina.
<b>Atribuições:</b>	
	Sócia administradora, responsável pela Consultoria em Agronegócio.
<b>Nome:</b>	Suelen Knopf Antunes
<b>Endereço:</b>	Rua Rio Branco, 821

<b>Cidade:</b>	Passo Fundo
<b>Estado:</b>	Rio Grande do Sul
<b>Perfil:</b>	Tem 26 anos, formada em ciências contábeis pela Universidade de Passo Fundo, trabalhou como auxiliar financeira em uma das principais construtoras da região norte do RS e trabalhou como gerente financeira por 5 anos em uma empresa de locação de máquinas para construção civil, foi responsável pela implantação do sistema operacional da empresa e reformulou os controles internos de contas a pagar e a receber realinhando a confiabilidade da empresa, e atualmente exerce o cargo de gerente administrativa em uma empresa de transportes onde gerencia todas as atividades e é responsável por toda a reformulação e realinhamento da empresa
<b>Atribuições:</b>	Sócia administradora, responsável pela Consultoria Financeira.

**Quadro 2 – Dados dos empreendedores.**

**Fonte:** Dados primários.

A administração da empresa poderá ser em conjunto ou separadamente por ambas as sócias.

### 4.3 ANÁLISES ESTRATÉGICAS

A seguir foram demonstradas todas as análises realizadas no trabalho.

#### **4.3.1. Missão, Visão e Valores da empresa.**

O escritório SK Gestão Inteligente busca soluções inovadoras para auxiliar seus clientes no gerenciamento de suas empresas, preza pelo bom atendimento e a satisfação do

cliente. A seguir estão representados a missão, visão e os valores que a empresa tem para com seus clientes:

<b>Negócio</b>	Escritório de consultoria de gestão empresarial
<b>Missão</b>	Auxiliar seus clientes na descoberta de suas próprias potencialidades de realização profissional, promovendo condições de crescimento sustentável e retorno de investimentos, baseado em resultados observáveis e na satisfação de todas as partes envolvidas no processo.
<b>Visão</b>	Tornar-se uma empresa conceituada no ramo de consultoria em gestão empresarial, sendo sinônimo de inovação, inteligência, excelência e qualidade em resultados.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Comprometimento</li> <li>- Transparência</li> <li>- Profissionalismo</li> <li>- Credibilidade</li> <li>- Atualização tecnológica</li> <li>- Crescimento contínuo</li> <li>- Inovação</li> </ul>

**Quadro 3 – Missão, visão e Valores da empresa.**

Fonte: Dados primários.

A SK Gestão Inteligente busca fornecer trabalho de qualidade, baseado na inovação, no profissionalismo e no trabalho em equipe, auxiliando os seus clientes na gestão de suas empresas e no crescimento financeiro das mesmas e com base nisso tornar-se uma empresa conceituada no seu ramo.

#### **4.3.2. Análise Interna e Análise Externa**

Ao iniciar um empreendimento um dos fatores mais relevantes para o sucesso deste é analisar os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças para o negócio, essa análise auxilia o empreendedor na tomada de decisão.

Na figura 20 segue análise SWOT para a SK Gestão Inteligente.

Pontos Fortes	
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Possibilidade de parceria com prefeituras e demais empresas do ramo</li> <li>➤ Abrangência territorial cada vez maior</li> <li>➤ Área do agronegócio em constante crescimento e produtores necessitando de auxílio para gestão de suas propriedades</li> <li>➤ A procura pelo serviço de consultoria aumentou por parte dos empresários que necessitam cada vez mais de auxílio para gestão de seus negócios.</li> </ul>	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Localização privilegiada do escritório</li> <li>➤ Atendimento na sede do cliente, proporcionando maior comodidade.</li> <li>➤ Divulgação da empresa de forma eficiente</li> <li>➤ Equipe qualificada e focada em resultados</li> <li>➤ Trabalho em equipe, comprometimento e ética.</li> </ul>
Pontos Fracos	
<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresa nova no mercado,</li> <li>➤ Aumento da oferta de serviço no ramo da consultoria</li> <li>➤ Custos altos de capacitação e treinamento</li> <li>➤ Custos elevados com mão de obra</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atualização tecnológica constante</li> <li>➤ Dificuldade na inicialização do relacionamento com o cliente.</li> <li>➤ Dificuldades iniciais de divulgação da empresa e captação de clientes</li> </ul>

**Figura 20 – Análise Swot.**

**Fonte:** Figura adaptada Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

A SK possui a possibilidade de parcerias com prefeituras e sindicatos e também com empresas como escritórios de advocacia e escritório de contabilidade, pretende aumentar sucessivamente o atendimento das empresas da região norte do estado atingindo um número cada vez maior de clientes.

A empresa após estabilizar-se no mercado pretende se especializar em áreas de atendimento, tendo como suas principais atividades a consultoria financeira e a consultoria em agronegócio, possuindo um diferencial em relação às demais empresas do ramo.

#### 4.4 PLANO DE MARKETING

##### 4.4.1 Descrição dos Principais Serviços

No quadro abaixo está demonstrado os serviços que serão prestados pela SK Gestão Inteligente.

<b>Serviço a ser Prestado</b>	<b>Descrição</b>
Diagnóstico Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as dificuldades encontradas pela empresa, e os objetivos que ela pretende alcançar, e com base nestes aspectos definir as medidas viáveis para o trabalho e para apresentar a empresa.</li> </ul>
Plano de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar riscos e oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa, e apresentar soluções para o negócio; Auxiliar na definição de estratégias de marketing para os produtos e serviços; Analisar o desempenho financeiro da empresa, o retorno sobre o investimento. Elaboração de metas a serem cumpridas pela empresa para um melhor desempenho financeiro e econômico.</li> </ul>
Consultoria Fiscal e tributária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessoria tributária.</li> <li>• Atualização frente às novas exigências fiscais.</li> <li>• Orientação quanto aos procedimentos operacionais.</li> <li>• Orientação, prevenção e assessoria operacional no SPED.</li> </ul>
Consultoria Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de caixa.</li> <li>• Análise das despesas, custo variável e fixo.</li> <li>• Controles internos.</li> <li>• Rateio das despesas</li> <li>• Implementação de procedimentos e normas internas</li> <li>• Definição de metas e planos de ação.</li> <li>• Implementação de controles de estoques.</li> <li>• Orientação para implantação da rotina de compras.</li> <li>• Formação de preço.</li> <li>• Determinação da necessidade de capital de giro.</li> <li>• Indicadores financeiros.</li> </ul>

<b>Serviço a ser Prestado</b>	<b>Descrição</b>
Consultoria Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planejamento Estratégico.</li> <li>•Redução de custos.</li> <li>•Otimização dos processos.</li> <li>•Estudo da viabilidade técnica e financeira.</li> </ul>
Consultoria em Agronegócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboração de controles de custos e despesas.</li> <li>•Planejamento de investimentos.</li> <li>•Reestruturação organizacional.</li> <li>•Análise de rentabilidade das culturas.</li> <li>•Licenciamento ambiental.</li> <li>•Pesquisa de mercado (monitoramento de preços, valorização de mercado, posicionamento de marcas).</li> <li>•Estudos de Inteligência Competitiva (Analisar empresas do setor e definir estratégias criativas para alavancar o potencial da empresa).</li> </ul>
Gestão em Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboração de plano de cargos e salários.</li> <li>•Elaboração de planos táticos e operacionais para recrutamento, seleção, avaliação e treinamento de pessoas.</li> <li>•Cálculos Trabalhistas.</li> </ul>
Consultoria para captação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Investimentos em expansão, modernização, treinamentos e aquisições.</li> <li>•Análise para a escolha da melhor linha de crédito disponível no mercado.</li> </ul>

**Quadro 4 – Descrição dos serviços prestados.**

**Fonte:** Dados primários.

A empresa prestará os mais diversos serviços de consultoria, atendendo a diversas empresas da região. Os serviços estão separados por áreas podendo o cliente contratar por determinado segmento conforme sua necessidade, assim como pacotes de serviços.

A equipe de trabalho da SK Gestão Inteligente será composta por pessoas qualificadas e com experiência em cada área do serviço.

#### 4.4.2 Preço

Conforme pesquisa realizada em outros escritórios de consultoria do mesmo porte, os valores cobrados pelos serviços de consultoria variam de R\$ 80,00 a R\$ 150,00 por hora, a SK Gestão Inteligente por ser uma empresa que estará iniciando no mercado terá o preço estipulado em R\$ 137,26 por hora de trabalho, de acordo com valor mínimo estipulado pelo SESCO/RS.

#### 4.4.3 Estratégias Promocionais

O investimento em publicidade e propaganda é necessário para dar maior visibilidade para a empresa e prospectar clientes.

Segue definições de investimentos para essa área para a SK Gestão Inteligente.

Ação	Como	Quando	Onde	Responsável	Investimento	Resultado
Elaboração de cartões de visita e folders	Elaboração dos cartões para distribuir aos clientes potenciais	mar/15	Gráfica	Direção da empresa	R\$ 1.000,00	Divulgação da empresa e dos serviços
Promover o nome da empresa em mídias sociais	Criar um site com os dados e serviços da empresa	mar/15	Internet	Direção da empresa	A definir	Divulgação da empresa, fortalecimento da marca, visibilidade.
Participações em feiras e eventos da área		Mensal		Direção da empresa	A definir	Divulgação da empresa, fortalecimento da marca, visibilidade.

**Quadro 5 – Estratégias promocionais.**

Fonte: Dados primários.

No primeiro ano a SK Gestão Inteligente investirá na divulgação da empresa por meio de folders contendo as principais informações da empresa, como a localização, serviços prestados, contato entre outras. Para distribuir aos clientes, também estará presente em feiras e eventos da área divulgando os seus serviços.

Para os próximos anos a empresa pretende desenvolver um site estruturado de forma moderna que contemple o cliente na busca pela informação.

#### ***4.4.4. Estrutura de Comercialização***

A SK Gestão Inteligente prestará seus serviços no seu escritório e também na sede dos clientes quando esses assim desejar, proporcionando maior comodidade e contando com uma equipe qualificada e apta para prestar os serviços propostos.

### **4.5 PLANO FINANCEIRO**

O plano financeiro da SK Gestão Inteligente foi elaborado com base nos investimentos necessários para a implantação do negócio, sendo realizados os cálculos necessários para a verificação da viabilidade financeira do negócio.

#### ***4.5.1 Fonte de Recursos Financeiros***

Os recursos financeiros para o investimento no escritório serão próprios totalizando R\$ 46.751,58 e suprirão os gastos com investimentos fixos, capital de giro e demais despesas para inicialização do negócio de acordo com o total de investimentos demonstrados a seguir.

#### 4.5.2 Investimentos Necessários

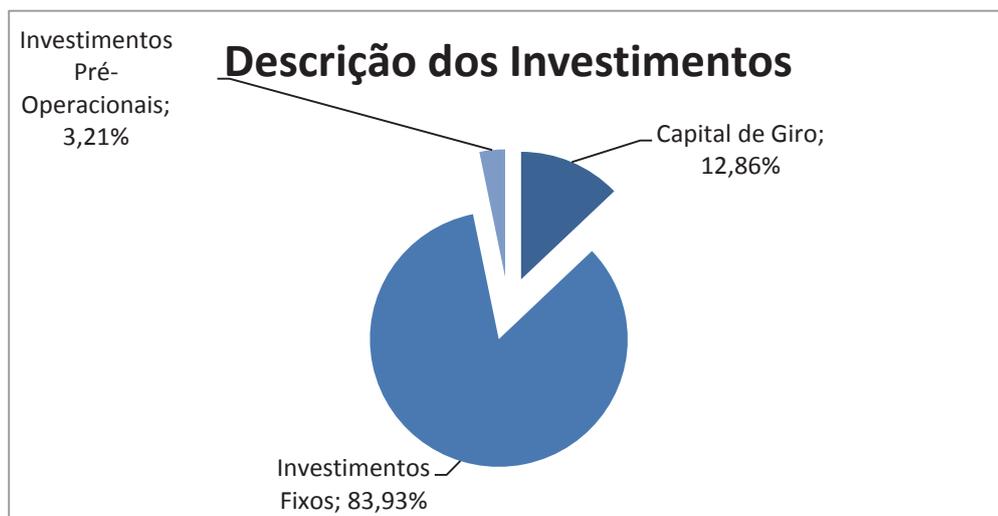
Os investimentos necessários para a implantação do escritório encontram-se discriminados no quadro abaixo, e os valores detalhados encontram-se no apêndice 1.

Investimentos Necessários		
Descrição dos Investimentos	Valor	Percentual
Investimentos Fixos	R\$ 39.240,50	83,93%
Investimentos Pré Operacionais	R\$ 1.500,00	3,21%
Capital de Giro	R\$ 6.011,08	12,86%
Estoque Inicial	R\$ -	0%
<b>Total de Investimentos Iniciais</b>	<b>R\$ 46.751,58</b>	<b>100%</b>
Fonte de Recursos	Valor	Percentual
Recursos Próprios	R\$ 46.751,58	100%
Recursos Terceiros	R\$ -	0%
Outros	R\$ -	0%
Total	R\$ 46.751,58	100%

**Quadro 6 – Quadro dos Investimentos Necessários.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

A empresa investirá em ativos fixos e pré-operacionais necessários para a inicialização, assim como em capital de giro para manter com suas obrigações até a entrada dos valores do contas a receber. No gráfico abaixo é ilustrado o valor total de investimento necessário para a implantação do escritório.



**Figura 21 – Descrição de Investimentos.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Conforme demonstrado 83,93% do investimento é destinado aos bens fixos como veículo, computadores, móveis e utensílios. Os outros 12,86% dos investimentos é destinado ao capital de giro para cumprir as obrigações mensais e o por fim os 3,21% em investimentos é destinado aos gastos pré-operacionais que englobam as despesas com legalização e com publicidade e propaganda.

#### **4.5.3 *Capital de Giro***

Para que a empresa consiga pagar seus custos mensais até a entrada das contas a receber é necessário que tenha um valor provisionado em caixa, ou seja, uma reserva inicial de caixa.

A SK Gestão Inteligente definiu que o prazo para recebimento dos serviços prestados é de 50% á vista e 50% em trinta dias, então para que a empresa possa cumprir com suas obrigações mensais será necessário ter um capital de giro, neste caso, no valor de R\$ 6.011,08 que representa em torno de 15% dos investimentos fixos mais os investimentos pré-operacionais.

#### **4.5.4 *Custos de Comercialização***

Nos custos de comercialização estão incluídos os impostos que incidem diretamente sobre a prestação de serviço, conforme a tributação do lucro presumido segue tributos que incidem sobre o trabalho de consultoria.

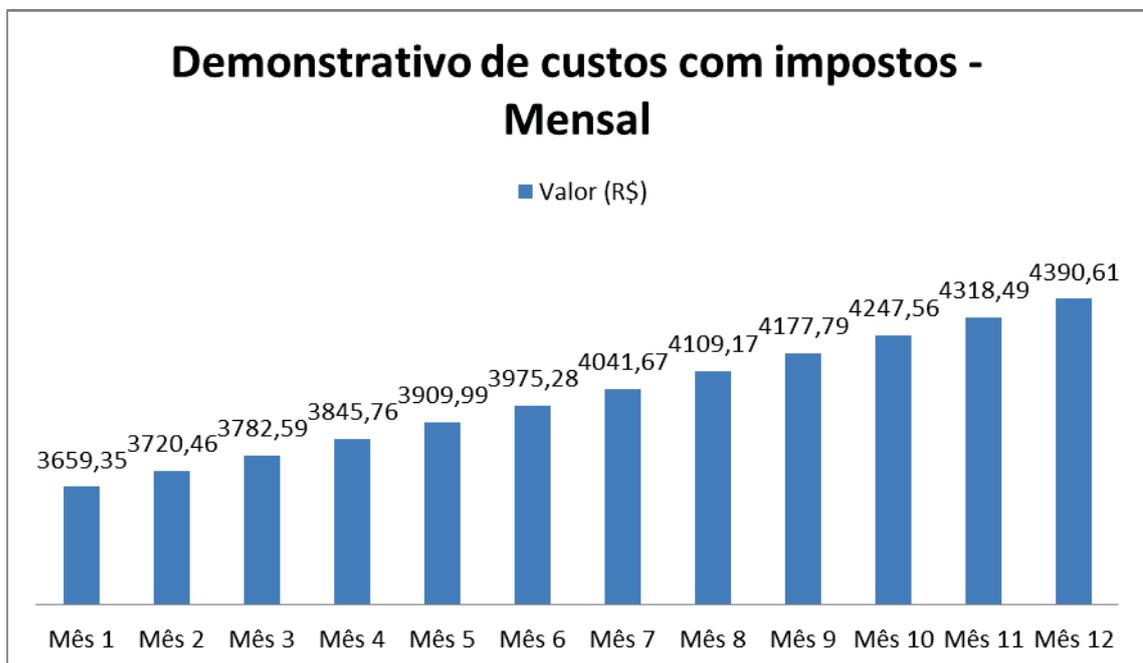
Impostos federais	Percentual %	Faturamento estimado	Custo total
IRRPJ (Imposto Federal)	4,80%	R\$ 27.452,00	R\$ 1.317,70
PIS (Imposto Federal)	0,65%	R\$ 27.452,00	R\$ 178,44
COFINS (Imposto Federal)	3,00%	R\$ 27.452,00	R\$ 823,56
CSLL (Imposto Federal)	2,88%	R\$ 27.452,00	R\$ 790,62
ICMS (Imposto Estadual)	0,00%	R\$ 27.452,00	R\$ -
ISS (Imposto Municipal)	2,00%	R\$ 27.452,00	R\$ 549,04
<b>Total Impostos</b>			<b>R\$ 3.659,35</b>

**Quadro 7 - Demonstrativo dos custos de comercialização.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para cálculo do imposto considera-se a retenção de 4,80% de IR e 2% de ISS, e 6,53% de PIS, COFINS e CSLL no faturamento.

Segue projeções dos custos com impostos para os demais meses e anos.

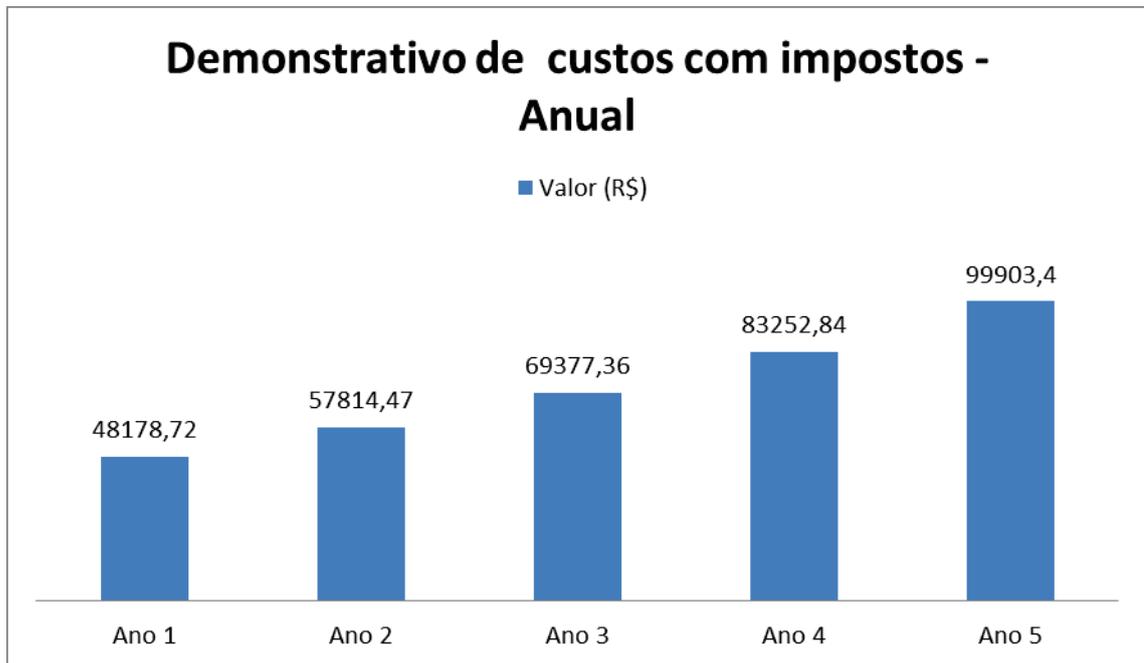


**Figura 22 – Projeção Custos com Impostos Mensal.**

Fonte: Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para a projeção mensal considera-se um aumento de aproximadamente 1,67%, ou seja, é a porcentagem decorrente da projeção do aumento do faturamento.

Segue projeção anual referente os valores com impostos.



**Figura 23 – Projeção Custos com Impostos Anual.**

**Fonte:** Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para a projeção anual foi utilizada a taxa de crescimento de 20%, conforme crescimento anual do faturamento.

Conforme projeção os custos com impostos aumentam sucessivamente no decorrer dos anos chegando a R\$ 99.903,40 no quinto ano, um aumento em torno de 48,23% em relação ao primeiro ano.

#### **4.5.5 Apuração do Custo Direto Variável**

Na apuração do custo variável utiliza-se os custos diretos na proporção de cada hora de serviço prestado.

A SK possui como custo com material direto variável mensal estimado no valor de R\$300,00, nesse valor está inserido os valores de despesa com material de escritório e com

manutenção de veículo. Em relação ao número de mínimo de 200 horas de trabalho estima-se, aproximadamente, o custo unitário de R\$ 1,50 por hora de serviço prestado.

#### 4.5.6 Apuração de Custos com Mão de Obra

A SK Gestão Inteligente iniciará suas atividades com dois sócios e dois funcionários, no quadro 8 serão explanados os custos com a mão de obra.

Funções	Qtd.	Salário	% Encargos	Total salários	Total encargos	Total (Salários + encargos)
Sócio administrador	1	R\$ 724,00	20%	R\$ 724,00	R\$ 144,80	R\$ 868,80
Sócio administrador	1	R\$ 724,00	20%	R\$ 724,00	R\$ 144,80	R\$ 868,80
Supervisor Tributário	1	R\$ 2.000,00	34,80%	R\$ 2.000,00	R\$ 696,00	R\$ 2.696,00
Supervisor RH	1	R\$ 2.000,00	34,80%	R\$ 2.000,00	R\$ 696,00	R\$ 2.696,00
<b>Total</b>				<b>R\$ 5.448,00</b>	<b>R\$ 1.681,60</b>	<b>R\$ 7.129,60</b>

**Quadro 8 - Demonstrativo dos Custos com Mão de Obra.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para o cálculo dos encargos foi utilizados as seguintes projeções:

- Pró labore: 20% de INSS patronal.
- Funcionários: 8% de FGTS, 1% de RAT, 5,8% de TERCEIROS e 20% de INSS PATRONAL.

Portanto, a empresa terá o gasto mensal com pró-labore no total de R\$ 868,80 incluindo os encargos. Já com os funcionários o valor será de R\$ 5.392,00 incluindo os encargos, ou seja, a empresa estará disposta a proporcionar aos funcionários um salário atraente e futuramente também investir em cursos e especializações conforme demonstrarem mérito.

A SK também terá provisionado mensalmente o valor de R\$ 524,22 referentes ao décimo terceiro salário e férias dos funcionários.

#### 4.5.7 Apuração do Custo Unitário

Para cálculo do custo unitário foi utilizado o número mínimo de 200 horas de trabalho mensais.

Segue quadro discriminado com os custos diretos dos serviços prestados.

Demonstrativo Do Custo Direto/ Hora		
Descrição	Custo total	Custo Unitário
Salários + encargos	R\$ 7.129,60	R\$ 35,65
Despesa com veículos	R\$ 200,00	R\$ 1,00
Despesa com material de escritório	R\$ 100,00	R\$ 0,50
<b>Total</b>	<b>R\$ 7.948,88</b>	<b>R\$ 37,15</b>

**Quadro 9 - Demonstrativo do Custo Direto/ Hora.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

O total de custos diretos por hora de serviço prestado ficará no valor de R\$ 37,15, o que demonstra que para cada hora de serviço prestado no valor de R\$ 137,26 sobrarão o valor de R\$ 100,08, porém também incidirá os custos indiretos conforme demonstrado a seguir.

Os custos indiretos relativos aos serviços prestados estão discriminados a seguir.

Demonstrativo do Custo Indireto/ Hora		
Descrição	Custo total	Custo unitário
Provisão 13 salário e Férias	R\$ 524,22	R\$ 2,62
Despesas administrativas	R\$ 50,00	R\$ 0,25
Depreciação	R\$ 615,34	R\$ 3,08
Despesa com material de limpeza	R\$ 50,00	R\$ 0,25
Despesa com Telefone + Internet	R\$ 179,90	R\$ 0,90
Despesa com água e Energia Elétrica	R\$ 123,00	R\$ 0,62
Despesa com Aluguel	R\$ 600,00	R\$ 3,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.062,68</b>	<b>R\$ 10,72</b>

**Quadro 10 - Demonstrativo do Custo Indireto/ Hora.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Os custos indiretos por hora trabalhada ficará no valor de R\$ 10,72 abrangendo todos os custos com despesas mensais.

Portanto, a SK Gestão Inteligente possui um custo total por hora de serviço prestado no valor de R\$ 47,87 em relação às 200 horas de trabalho mensais projetadas. Ou seja, a cada hora de serviço prestado no valor de R\$ 137,26 a empresa terá um lucro no valor de R\$ 89,39.

#### 4.5.8 Estimativa do Custo com Depreciação

As máquinas e equipamentos, os móveis e utensílios e os veículos desgastam-se com o tempo, sendo necessário estimar a depreciação para provisionar a perda com esses itens, na figura abaixo segue demonstrativo da depreciação.

Demonstrativo dos Custos com Depreciação				
Ativos Fixos	Valor do Bem (R\$)	Vida útil (anos)	Deprec. Anual (R\$)	Deprec. Mensal (R\$)
Computadores	R\$ 7.600,00	5	R\$ 1.520,00	R\$ 126,67
Máquinas e Equipamentos	R\$ 885,40	10	R\$ 88,54	R\$ 7,38
Móveis e Utensílios	R\$ 3.755,10	10	R\$ 375,51	R\$ 31,29
Veículos	R\$ 27.000,00	5	R\$ 5.400,00	R\$ 450,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 7.384,05</b>	<b>R\$ 615,34</b>

**Quadro 11 - Demonstrativo dos Custos com Depreciação.**

**Fonte:** Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para estimativa do custo com depreciação foi dividido o valor do bem pela sua vida útil totalizando o valor mensal de R\$ 615,34 mensais.

#### 4.5.9 Custos Fixos Operacionais Mensais

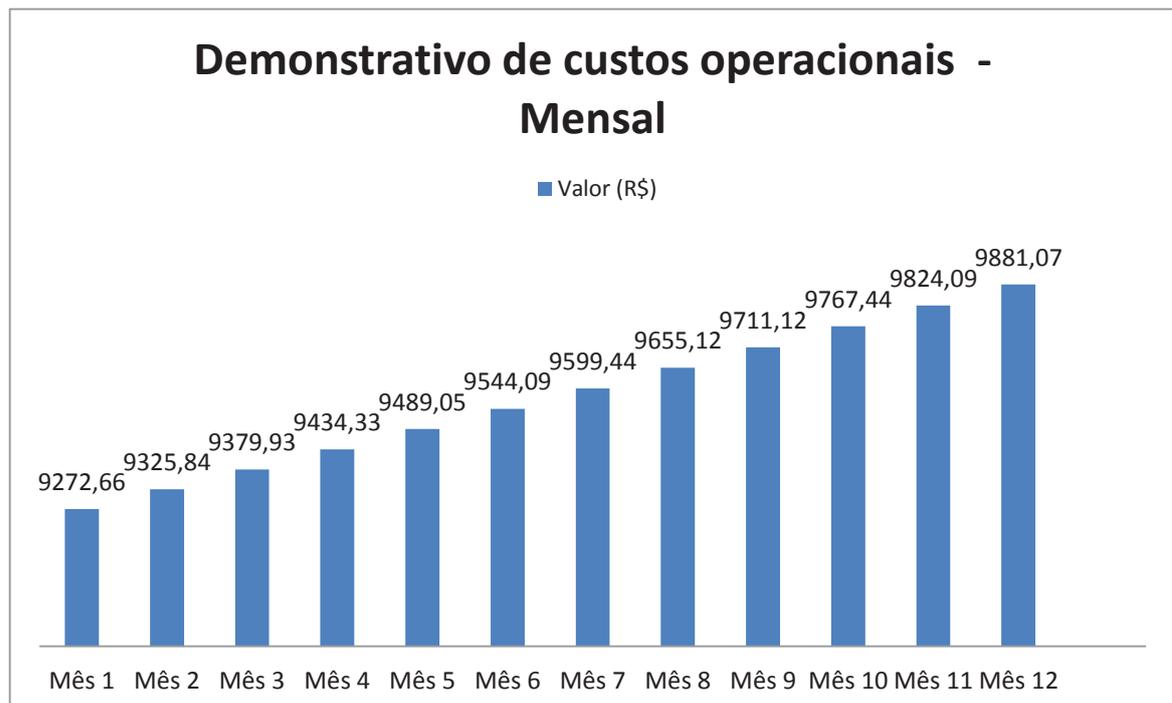
Os custos fixos operacionais são os custos que não se alteram com a receita, que independente da prestação de serviço diminuir seguirá para pagamento. Segue detalhamento dos custos fixos da SK Gestão Inteligente.

Custos Fixos Operacionais	
Descrição	Custo total
Salários + encargos	R\$ 7.129,60
Provisão 13 salário e Férias	R\$ 524,22
Despesas administrativas	R\$ 50,00
Depreciação	R\$ 615,34
Despesa com material de limpeza	R\$ 50,00
Despesa com Telefone + Internet	R\$ 179,90
Despesa com água e Energia Elétrica	R\$ 123,00
Despesa com Aluguel	R\$ 600,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 9.272,66</b>

**Quadro 12 – Custos Fixos Operacionais.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

A SK tem como custo fixo mensal mão de obra, aluguel, energia elétrica, internet, telefone, material de limpeza, despesas administrativas, totalizando um custo mensal de R\$ 9.272,66. Segue abaixo a figura 24 referente à projeção dos custos fixos.

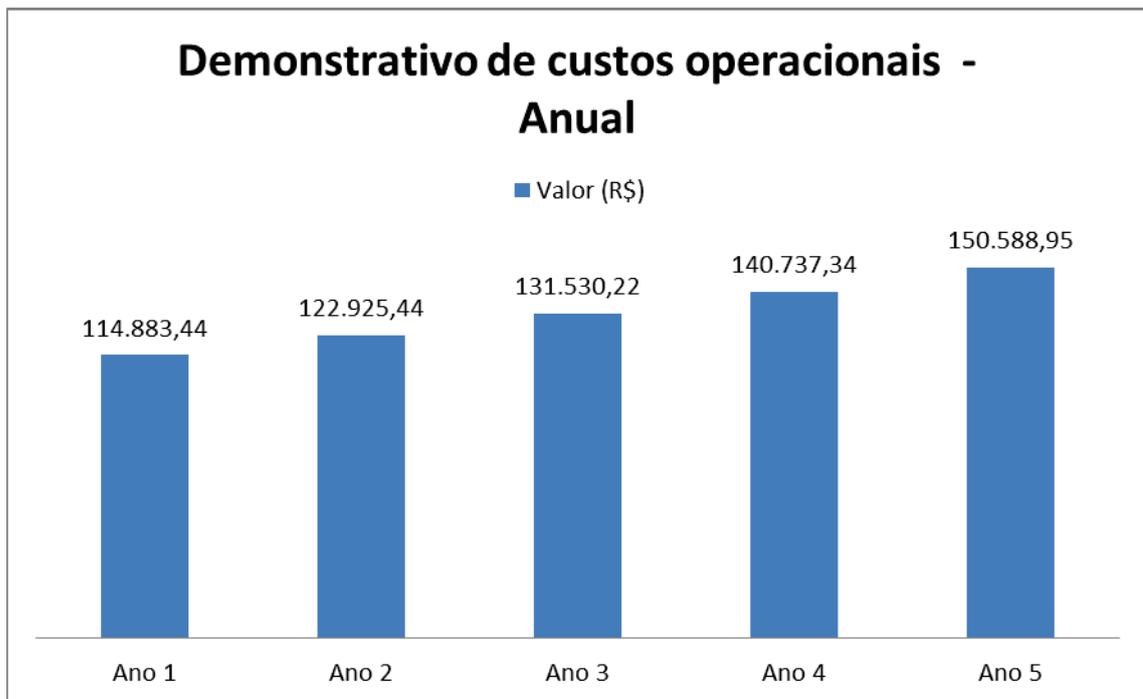


**Figura 24 – Demonstrativo de Custos Fixos Operacionais Mensais.**

Fonte: Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para a projeção dos custos fixos operacionais foi estimado aumento de 0,58% ao mês com base no aumento da inflação.

Na figura 25 segue projeção anual dos custos fixos operacionais.

**Figura 25 – Demonstrativo de Custos Fixos Operacionais Anual.**

Fonte: Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para a projeção anual foi utilizado taxa de crescimento de 7% aumento relativo a inflação.

No primeiro ano a empresa possui um custo fixo de R\$ 114.883,44 conforme projeção no quinto ano a empresa terá um custo fixo de R\$ 150.588,95, ou seja, um aumento de aproximadamente 76,29% em relação ao primeiro ano.

#### 4.5.10 Faturamento Mensal

Abaixo segue quadro referente à estimativa do faturamento mensal da empresa SK Gestão Inteligente, para a estimativa foi utilizado o número mínimo de horas de trabalho para cada serviço em um total de 200 horas por mês.

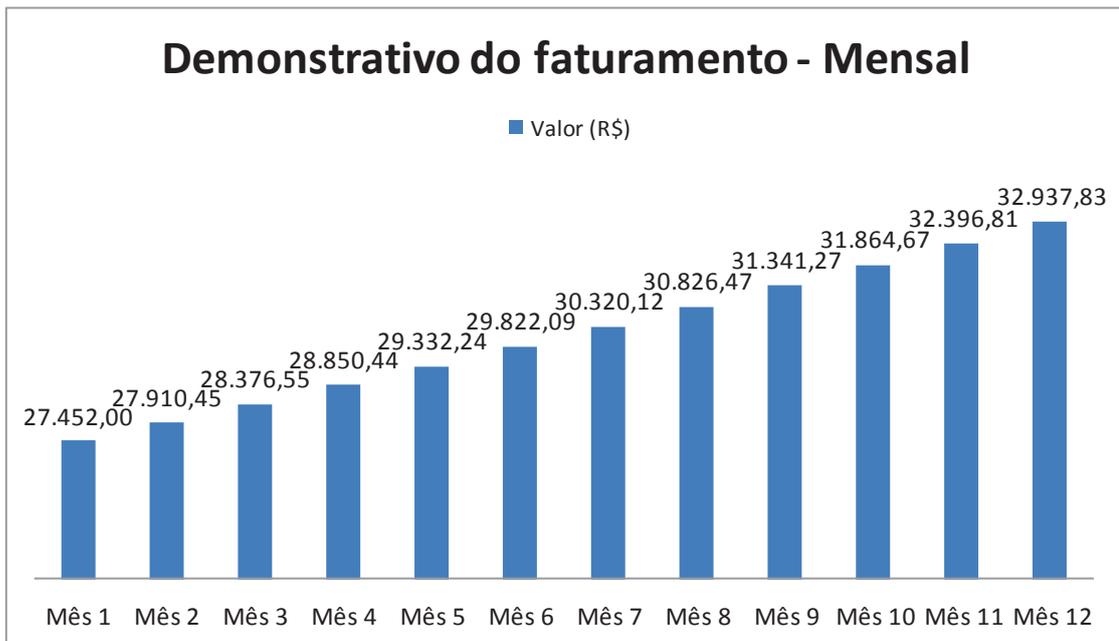
Demonstrativo Faturamento Mensal			
Produto/Serviço	Quantidade	Preço unitário	Faturamento Total
Consultoria para captação de recursos	15	R\$ 137,26	R\$ 2.058,90
Consultoria em Agronegócio	44	R\$ 137,26	R\$ 6.039,44
Consultoria em RH	25	R\$ 137,26	R\$ 3.431,50
Consultoria Estratégica	20	R\$ 137,26	R\$ 2.745,20
Consultoria Financeira	50	R\$ 137,26	R\$ 6.863,00
Consultoria Tributária	20	R\$ 137,26	R\$ 2.745,20
Plano de Negócios	20	R\$ 137,26	R\$ 2.745,20
Diagnóstico Empresarial	6	R\$ 137,26	R\$ 823,56
<b>Total</b>			<b>R\$ 27.452,00</b>

**Quadro 13- Demonstrativo do Faturamento Mensal.**

**Fonte:** Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

As horas de trabalho de cada serviço foram definidas de acordo com complexidade e tempo de execução, sendo que os serviços mais complexos exigem mais dedicação.

Desta forma foi realizado projeções de faturamento para os próximos meses conforme demonstrado a seguir.

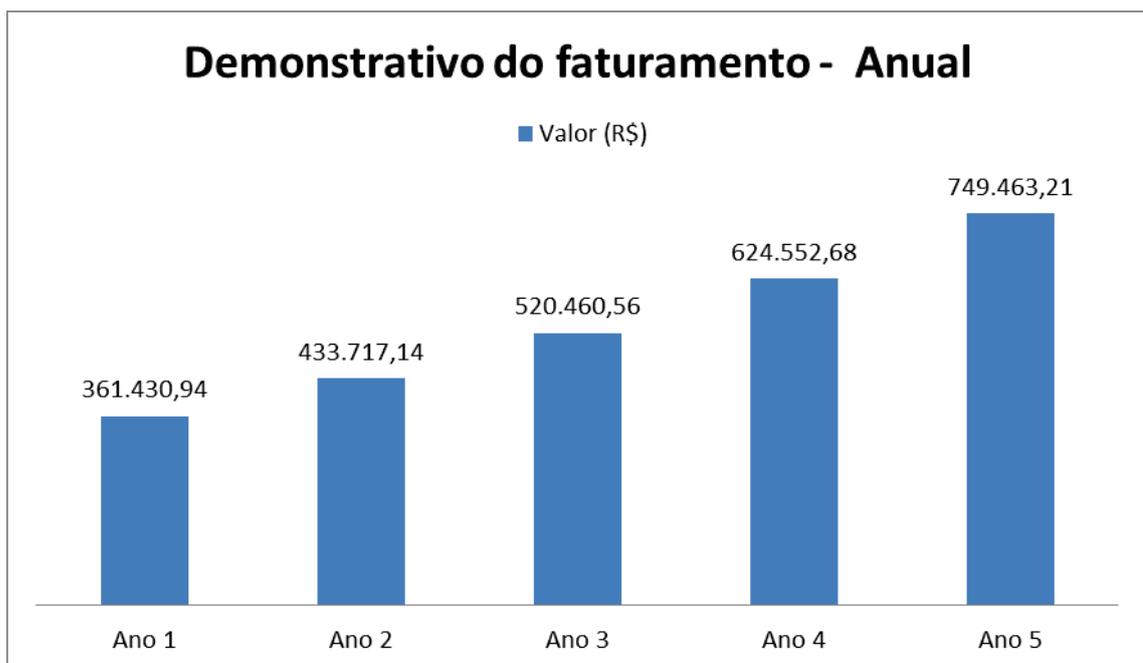


**Figura 26 - Demonstrativo do Faturamento Mensal.**

**Fonte:** Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para a projeção de crescimento no faturamento foi estimada uma taxa de 1,67% ao mês para os primeiros meses.

Segue figura 27 referente a projeção anual do faturamento.



**Figura 27 – Demonstrativo do Faturamento Anual.**

**Fonte:** Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para a projeção anual foi utilizada a taxa de crescimento de 20% ao ano.

No primeiro ano a empresa irá faturar R\$ 361.430,94 e conforme projeção poderá faturar R\$ 749.463,21 no quinto ano, um aumento de 48,23% em relação ao primeiro ano.

#### 4.5.11 Demonstrativo de Resultados

No demonstrativo de resultados é verificado se a empresa irá operar com lucro em prejuízo, levando em conta a receita total menos os custos, despesas e impostos.

Abaixo segue DRE da SK Gestão Inteligente.

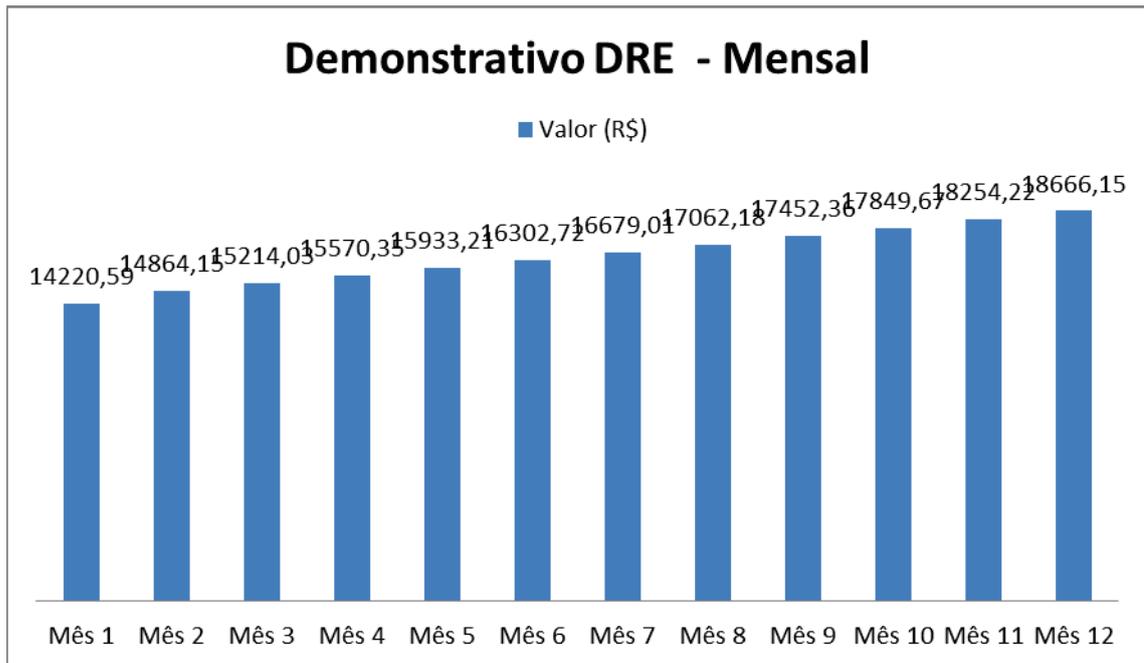
Demonstrativo Resultado do Exercício 2015			
Descrição	Valor (R\$)	Valor anual (R\$)	Percentual (%)
Receita operacional bruta prestação de serviço	R\$ 27.452,00	R\$ 361.430,94	1,00
(-) Impostos sobre prestação de serviço	R\$ 3.659,35	R\$ 48.178,72	13,33
(=) Receita operacional líquida	R\$ 23.792,65	R\$ 313.252,22	86,67
(-) Custos dos serviços prestados	R\$ 300,00	R\$ 3.949,77	1,88
(=) Resultado operacional bruto	R\$ 23.492,65	R\$ 309.302,45	84,80
(-) Despesas operacionais	R\$ 9.272,06	R\$ 114.883,52	60,70
<b>(=) Resultado líquido</b>	<b>R\$ 14.220,59</b>	<b>R\$ 198.068,64</b>	<b>24,10%</b>

#### Quadro 14– Demonstrativo do Resultado do Exercício 2015.

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Considerando a estimativa de um faturamento mensal de R\$ 27.452,00 em um total de 200 horas de serviços prestados a empresa terá um lucro em torno de R\$ 14.220,59 mensais e um lucro anual de R\$ 198.068,64.

Na próxima figura 28 pode-se observar a projeção do resultado do exercício para os primeiros meses da empresa.

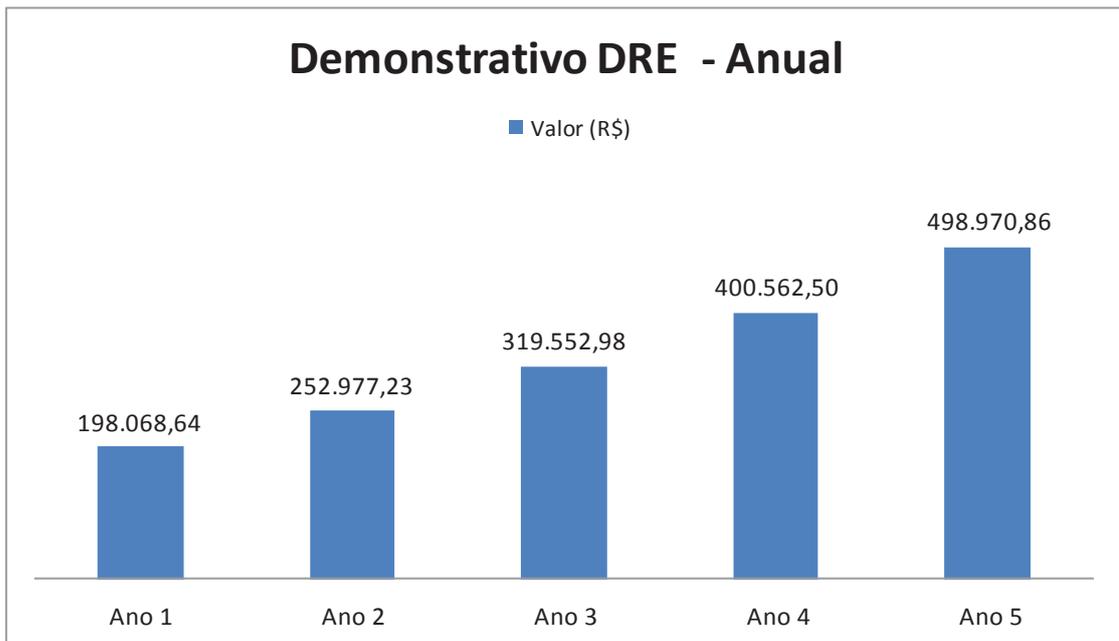


**Figura 28 – Demonstrativo DRE Mensal.**

**Fonte:** Gráfico adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para o cálculo da projeção foi estimada taxa de crescimento de 1,67% ao mês para receitas e custos variáveis e 0,58% para custos fixos no primeiro ano, conforme projeção de crescimento da empresa. Demais detalhes, quanto aos valores, encontra-se no apêndice B projeção da DRE mensal discriminada.

Na figura 29 segue projeção da DRE anual.



**Figura 29 – Demonstrativo DRE anual**

**Fonte:** Gráfico adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Para a projeção anual, foi estimada taxa de crescimento de 20% para receita e custos variáveis e 7% para custos fixos ao ano. Demais detalhes segue no apêndice C projeção da DRE anual discriminada.

#### **4.5.12 Fluxo de Caixa**

No quadro 15 abaixo segue a projeção do fluxo de caixa para os próximos cinco anos para a empresa.

Demonstração do Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Atividades Operacionais</b>					
(+) Recebimento de Prestação de Serviços	R\$ 348.020,00	R\$ 400.223,00	R\$ 460.256,00	R\$ 525.295,00	R\$ 608.639,00
(-) Pagamento de Impostos sobre Serviços Prestados	R\$ 38.804,23	R\$ 44.624,86	R\$ 51.318,54	R\$ 58.570,39	R\$ 67.863,25
(-) Pagamento de Salários	R\$ 48.000,00				
(-) Pagamento de Encargos	R\$ 21.024,00				
(-) Pagamento de Despesas Veículo	R\$ 2.400,00				
(-) Pagamento de Energia Elétrica	R\$ 936,00				
(-) Pagamento de Água	R\$ 540,00				
(-) Pagamento de Pró Labore	R\$ 17.376,00				
(-) Pagamento de Encargos Administrativos	R\$ 5.386,56				
(-) Pagamento de Despesas Administrativas	R\$ 600,00				
(-) Pagamento de Materiais de Expediente	R\$ 1.200,00				
(-) Pagamento de Material de Limpeza	R\$ 600,00				
(-) Pagamento de Telefone e Internet	R\$ 2.158,80				
(-) Pagamento de Aluguel	R\$ 7.200,00				
(=) Caixa gerado pelas atividades operacionais	R\$ 201.794,41	R\$ 248.176,78	R\$ 301.516,10	R\$ 359.303,25	R\$ 433.354,39
<b>Atividades de Investimentos</b>					
(-) Compra de Imobilizado	R\$ -				
(=) Caixa gerado pelas atividades de Investimentos	R\$ -				
<b>Atividades de Financiamentos</b>					
(+/-) Juros auferidos ou incorridos	R\$ -				
(+) Empréstimos	R\$ -				
(=) Caixa gerado pelas atividades de Financiamentos	R\$ -				
(=) Caixa gerado no período (Oper.+Invest.+Financ.)	R\$ 201.794,41	R\$ 248.176,78	R\$ 301.516,10	R\$ 359.303,25	R\$ 433.354,39
(+) Saldo de Caixa no Período anterior	R\$ 6.011,08				
(=) Saldo Atual de Caixa	R\$ 207.805,49	R\$ 254.187,86	R\$ 307.527,18	R\$ 365.314,33	R\$ 439.365,47

**Quadro 15 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa.**

**Fonte:** Dados primários.

Conforme apresentado, no primeiro ano considerando o total das receitas R\$ 348.020,00 após a dedução das despesas e do saldo do giro do ativo de R\$ 6.011,08 a empresa

terá de saldo de caixa o valor de R\$ 207.805,49 aumentando sucessivamente no decorrer dos anos.

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial utilizada pelos gestores saberem com precisão qual a situação financeira da empresa e, com base no resultado, decidir os caminhos a seguir. Ao analisar o fluxo de caixa da empresa SK Gestão Inteligente pode-se observar que o saldo apresentado em todos os anos é positivo como o que indica que a empresa conseguirá pagar todas as suas obrigações, terá disponibilidade financeira para pagar eventuais gastos incorridos e também dispor de valores futuros para investimentos.

#### 4.5.13 Indicadores de Viabilidade

Os indicadores de viabilidade demonstram os índices necessários para que a implantação do negócio seja viável, abaixo seguem os cálculos dos indicadores mais relevantes para a análise de viabilidade.

O quadro a seguir demonstra os indicadores de viabilidade para os primeiros cinco anos da empresa.

Indicadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (R\$)	R\$ 134.245,57	R\$ 143.642,76	R\$ 153.697,76	R\$ 164.456,60	R\$ 175.968,56
Lucratividade (%)	53,79	57,23	60,31	63,04	65,48
Rentabilidade (%)	410,55	524,19	662,78	831,44	036,360
<b>Prazo de retorno do investimento: 3 meses</b>					

#### **Quadro 16 – Indicadores de Viabilidade.**

**Fonte:** Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

O ponto de equilíbrio determina o valor que a empresa precisa obter de receita para conseguir pagar seus custos.

Para cálculo do ponto de equilíbrio foi utilizado o valor do custo fixo total de R\$ 114.883,52, e dividido pelo índice da margem de contribuição de 0,8557 esse índice foi encontrado dividindo-se o valor da margem de contribuição que é de R\$ 309.302,45 pela receita total de R\$ 361.430,94.

A receita mínima que a empresa precisa para atingir o seu ponto de equilíbrio no primeiro ano é R\$ 134.245,57, porém a no primeiro ano a empresa já apresenta um faturamento de R\$ 309.302,45, ou seja, um valor bem superior ao que seria necessário para pagar os custos.

A lucratividade indica o ganho que a empresa consegue obter sobre o serviço prestado.

Referente ao cálculo, o índice de lucratividade foi encontrado dividindo do valor do lucro líquido do exercício de R\$ 194.418,93 pela receita total de R\$ 309.302,45 e multiplicado por 100 para encontrar o percentual.

A lucratividade da empresa apresenta o percentual de 53,79% no primeiro ano, o que demonstra o lucro líquido imediato em relação à prestação de serviço, aumentando significativa no decorrer dos anos.

A rentabilidade determina a capacidade que a empresa tem em se pagar, com base em seu investimento inicial.

O índice de rentabilidade foi verificado através do cálculo do lucro líquido do exercício que é de R\$ 194.418,93 e dividido pelo investimento total de R\$ 46.751,58 e posteriormente multiplicado por 100 para demonstrar o índice em percentual.

A SK Gestão Inteligente possui rentabilidade de 410,55% no primeiro ano em relação ao patrimônio investido, ou seja, ela se pagará em um período muito pequeno, o que demonstra que a implantação da empresa demonstra-se viável. Este índice aumenta sucessivamente nos demais anos.

O retorno sobre o investimento demonstra o prazo que a empresa terá para recuperar todo o investimento do empreendimento.

Para o retorno do investimento a fórmula utilizada foi o investimento total de R\$ 46.751,58 e dividido pelo lucro líquido que é R\$ 194.418,93,

Conforme no cálculo apurado a empresa terá o retorno do capital investido em 3 meses, fator que reafirma a viabilidade da empresa.

Verifica-se que a SK Gestão Inteligente possui ótimos índices de viabilidade para o primeiro ano, assim como na estimativa de crescimento do faturamento houve aumento sucessivo dos índices, sendo viável também nos demais anos.

#### 4.5.14 Construção de Cenários

A construção de cenários consiste em projetar cenários, identificando a possibilidade de a empresa vir a aumentar o número de clientes e serviços consequentemente aumentar seu faturamento e também a possibilidade do número de clientes e serviços diminuir consequentemente diminuindo o faturamento.

Para análise de viabilidade, foi suposto um aumento no faturamento e nos custos variáveis em 20% e uma queda em 20%, no quadro 18 segue projeção de cenários.

Descrição	Cenário Provável		Cenário Pessimista		Cenário Otimista	
	Valor (R\$)	Valor anual (R\$)	Valor (R\$)	Valor anual (R\$)	Valor (R\$)	Valor anual (R\$)
Receita operacional bruta prestação de serviço	R\$ 27.452,00	R\$ 361.430,94	R\$ 21.961,60	R\$ 263.539,20	R\$ 32.942,40	R\$ 395.308,80
(-) Impostos sobre prestação de serviço	R\$ 3.659,35	R\$ 3.949,77	R\$ 2.927,48	R\$ 35.129,76	R\$ 4.391,22	R\$ 52.694,64
Receita operacional líquida	R\$ 23.792,65	R\$ 357.481,17	R\$ 19.034,12	R\$ 228.409,44	R\$ 28.551,18	R\$ 342.614,16
(-) Custos dos serviços prestados	R\$ 300,00	R\$ 3.949,77	R\$ 240,00	R\$ 3.159,82	R\$ 360,00	R\$ 4.739,72
(=) Resultado operacional bruto	R\$ 23.492,65	R\$ 353.531,40	R\$ 18.794,12	R\$ 225.249,62	R\$ 28.191,18	R\$ 337.874,44
(-) Despesas operacionais	R\$ 9.272,06	R\$ 114.883,58	R\$ 9.272,06	R\$ 114.883,58	R\$ 9.272,06	R\$ 114.883,58
<b>(=) Resultado líquido</b>	<b>R\$ 14.220,59</b>	<b>R\$ 238.647,82</b>	<b>R\$ 9.522,06</b>	<b>R\$ 110.366,04</b>	<b>R\$ 18.919,12</b>	<b>R\$ 222.990,86</b>

**Quadro 17 – Projeção de Cenários.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

Considerando a redução de 20% no faturamento e nos custos variáveis (cenário pessimista) a empresa diminuirá seu lucro líquido para R\$ 9,522,06 porém mesmo diminuindo seu faturamento conseguirá cobrir os seus custos e despesas e ter lucro.

Em relação ao aumento de 20% no faturamento (cenário otimista) o lucro da empresa aumentará para R\$ 18.919,12, ou seja, um aumento de aproximadamente 58,69%.

#### 4.5.15 Indicadores de Viabilidade para a Projeção de Cenários

Levando em consideração o aumento de 20% no faturamento e nos custos e a diminuição de 20%, segue indicadores de viabilidade para os cenários provável, otimista e pessimista, segue indicadores de viabilidade para os cenários.

Indicadores	Provável	Pessimista	Otimista
Ponto de Equilíbrio (R\$)	R\$ 134.245,57	R\$ 134.245,77	R\$ 134.245,77
Lucratividade (%)	53,79%	41,87%	56,40%
Rentabilidade (%)	410,55%	236,07%	476,97%
<b>Prazo de retorno de investimento</b>	<b>3 meses</b>	<b>5 meses</b>	<b>2mês</b>

**Quadro 18 – Indicadores de Viabilidade para Projeção de Cenários.**

Fonte: Quadro adaptado Software Plano de Negócios Sebrae Minas versão 3.0, 2013.

##### Cenário Provável

Ponto de equilíbrio: custo fixo de R\$ 114.883,58 e dividido pelo índice da margem de contribuição de 0,8557, para igualar as receitas com os custos, a empresa precisará de uma receita mínima de R\$ 134.245,57.

Lucratividade: lucro líquido do exercício de R\$ 238.647,32 e dividido pela receita total de R\$ 361.430,94, a empresa possui rentabilidade de 53,79% em relação aos serviços prestados.

Rentabilidade: lucro líquido do exercício de R\$ 238.647,32 e dividido pelo investimento total de R\$ 46.751,58, em relação ao total de investimento a empresa possui rentabilidade de 410,55%.

No cenário provável todos os índices apresentaram percentuais satisfatórios para a implantação da empresa.

##### Cenário Pessimista

Conforme projeção no cenário pessimista, 20% a menor no faturamento, segue abaixo cálculo dos indicadores.

Para que a empresa não tenha prejuízo, porém também não terá lucro ela deverá igualar as receitas com os custos no ponto de equilíbrio, ou seja, precisará ter uma receita mínima de R\$ 134.245,57, conforme custo fixo de R\$ 114.883,58. e dividido pelo índice de margem de contribuição de 0,8557.

A empresa terá lucratividade de 41,87% em relação aos serviços prestados, dado a divisão do lucro líquido do exercício de R\$ 110.366,04 pela receita total de R\$ 263.539,20.

Em relação ao investimento inicial a empresa possuirá rentabilidade de 236,07%, conforme divisão do lucro líquido do exercício de R\$ 110.366,04 pelo total de investimentos de R\$ 46.751,58.

No cenário pessimista a empresa atingirá o retorno do seu investimento em aproximadamente 5 meses.

#### Cenário Otimista

No cenário otimista, projeção de 20% a mais no faturamento, os índices apresentaram os resultados conforme abaixo.

Para o ponto de equilíbrio a empresa deverá ter uma receita mínima de R\$ 134.245,57 conforme custo fixo de R\$ 114.883,58 dividido pelo índice da margem de contribuição de 0,8557.

Em relação à lucratividade a empresa terá o índice de 56,41% de lucro em relação aos serviços prestados, baseando-se no lucro líquido do exercício de R\$ 222.990,86 dividido pela receita total de R\$ 305.308,80.

Já o empreendimento será rentável em 476,97% considerando o lucro líquido do exercício de R\$ 22.990,86 e dividindo pelo investimento inicial de R\$ 46.751,50.

Para o cenário otimista será possível o retorno do investimento em 2 meses. Fator muito relevante para a empresa.

Em ambos os cenários o ponto de equilíbrio não teve alteração devido ao custos fixos não se modificarem em relação ao faturamento e a projeção da margem de segurança ser crescente.

Conforme verificado a empresa conseguirá manter sua estrutura, cumprindo com suas obrigações e obter lucro em ambos os cenários, tendo o retorno sobre o investimento em curto espaço de tempo.

#### 4.6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme os índices apurados e analisados pode-se verificar que a implantação do escritório de consultoria é viável financeiramente, economicamente e mercadologicamente.

Sugestiona-se que o empreendimento seja implantado no mercado, pois possui grandes chances de ter sucesso financeiro, além de possuir ótimas perspectivas de crescimento futuro.

Como melhoria futura sugere-se que a empresa invista em políticas de marketing e publicidade para atrair novos clientes, assim como elaborar metas de crescimento, especializando-se em áreas de atendimento e qualificando a equipe.

A empresa deverá também investir em cursos e treinamentos para sua equipe, para que consiga manter sempre uma equipe atualizada mantendo o alto nível da prestação de serviço.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A contabilidade gerencial tornou-se um dos principais ramos da contabilidade, sendo uma importante ferramenta de gestão, pois auxilia o empresário no controle de seu patrimônio e dos seus negócios.

Neste contexto que a consultoria empresarial torna-se fundamental, pois é o caminho da informação até o empresário, auxiliando-o a reformular o sistema financeiro da empresa, a escolher o melhor método de investimento, a elaborar controles internos que o auxiliem na tomada de decisão, a verificar métodos práticos para organizar a parte operacional da empresa, a desenvolver mecanismos que o auxiliem no seu dia a dia e que lhe traga maior rentabilidade e lucratividade no negócio, ou seja, a consultoria abrange todas as áreas da empresa e torna-se uma importante fonte de informação na tomada de decisões por parte dos empresários.

O presente trabalho propôs analisar a viabilidade para implantação de um escritório de consultoria empresarial, com base nos conceitos de empreendedorismo, que estão cada vez mais presente em nosso dia a dia, foi possível elaborar um plano de negócios, onde foram descritos e analisados todos os pontos fundamentais para análise de viabilidade, também proporcionando responder a seguinte questão, é viável a implantação de um escritório de consultoria em gestão empresarial na região norte do estado do RS?

Contudo pode-se afirmar que o trabalho atingiu todos os objetivos propostos e após a elaboração e análises verificou-se que é viável a implantação de um escritório de consultoria empresarial para empresas diversas na região norte do estado do RS.

Através da análise dos índices calculados foi possível verificar que o com o investimento inicial de R\$ 46.751,58 e um lucro líquido de R\$ 238.647,82 no primeiro ano o empreendimento tem grandes chances de sucesso e crescimento na área de atuação, sendo

necessário que no momento da implantação o plano de negócios elaborado seja seguido coerentemente.

Como toda e qualquer empresa, a SK Gestão Inteligente possui pontos a serem melhorados nos quais deverão ser estudados e avaliados, mas não impactando na possibilidade de crescimento da empresa.

De maneira geral pode-se dizer que todos os índices analisados foram satisfatórios para a implantação do empreendimento, possibilitando a empresa um crescimento considerável nos próximos anos, isso exigirá muita dedicação, coerência, planejamento e profissionalismo dos seus sócios que assumirão o risco para que o negócio obtenha sucesso e crescimento rentável.

## REFERÊNCIAS

AKABANE, GETULIO. *Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações*. Atlas, 2012. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

ANDRADE, Maria. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação, 10ª edição*. Atlas, 2012. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de negócios**, São Paulo, Atlas, 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do Empreendedorismo e Gestão**, São Paulo, Atlas, 2011.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica**, São Paulo, Atlas, 2009.

BRITO, PAULO. *Análise e viabilidade de projetos de investimentos*. Atlas, 2006. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

BULGACOV, SERGIO. *Administração estratégica: teoria e prática*. Atlas, 2007. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

CAMLOFFSKI, RODRIGO. *Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas*. Atlas, 2014. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de Projetos Empresariais**, São Paulo, Atlas, 2010.

COELHO, JOAO. *Diário de um consultor: a consultoria sem segredos*. Atlas, 2013. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

CREPALDI Silvio. *Contabilidade Gerencial: teoria e prática, 6ª edição*. Atlas, 2012. VitalBook file. *Minha Biblioteca*

CROCCO, LUCIANO. *Consultoria empresarial - 2ª edição*. Saraiva, 2006. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008

DORNELAS, JOSÉ. *Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios, 5ª edição* LTC, 2013. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

DORNELAS, JOSÉ. *Empreendedorismo para Visionários - Desenvolvendo Negócios Inovadores para um Mundo em Transformação*. LTC, 2013. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

FARAH, Osvaldo Elias et al. **Empreendedorismo Estratégico: Criação e Gestão de pequenas empresas**, Learning, 2008.

GIL, Antonio. *Como elaborar projetos de pesquisa, 5ª edição*. Atlas, 2012. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

GRECO, ALVISIO. *Contabilidade - Teoria e Prática Básicas, 4ª Edição*. Saraiva, 2013. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

LAS CASAS, ALEXANDRE. *Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira*. Atlas, 2006. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

LAKATOS, Eva. *Metodologia científica*, 6ª edição. Atlas, 2011. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

LEITE, EMANUEL *O Fenômeno do Empreendedorismo - 1ª edição*. Saraiva, 2008. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. *Empreendedorismo - Fundamentos e Técnicas para Criatividade*. LTC, 2010. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

MARION, Jose Carlos. *Análise das demonstrações Contábeis*, São Paulo, Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*, 3ª edição. Atlas, 2012. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

MAXIMINAO, Antoniop Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**, São Paulo, Pearson, 2011.

NASCIMENTO, AUSTER. *Controladoria - Instrumento de apoio ao processo decisório*. Atlas, 2009. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

NEVES, SILVÉRIO. *Contabilidade avançada e análises das demonstrações financeiras - 16ª Edição*. Saraiva, 2011. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

OLIVEIRA, DJALMA. *Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios*. Atlas, 2014. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo, Atlas, 2013.

OLIVEIRA, DJALMA. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas*, 12ª edição. Atlas, 2014. VitalBook file. *Minha Biblioteca*

PEREZ JUNIOR, Jose Hernandes e BEGALLI, Glauco Antonio, **Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis**, São Paulo, Atlas, 2009.

RAMOS, Albenides. *Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento*. Atlas, 2009. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDE NEGÓCIOS na edição de outubro de 2013, p.76.

RIBEIRO, OSNI. *Introdução à contabilidade gerencial*. Saraiva, 2011. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

SEBRAE

[www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Software/Software-Plano-de-Negocio-30](http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Software/Software-Plano-de-Negocio-30) - acesso em 15/11/2014

SANTOS, FERNANDO. *Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas, 2ª edição*. Atlas, 2012. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

SARQUIS ALÉSSIO. *Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing*. Atlas, 2009. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

SOUZA, ALMIR. *Avaliação dos investimentos - 1ª edição*. Saraiva, 2003. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

YAMAMOTO, MARINA. *Fundamentos da Contabilidade - Nova Contabilidade no Contexto Global*. Saraiva, 2011. VitalBook file. *Minha Biblioteca*.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – Demonstrativo do Total de Investimentos Fixos.**

Tipo	Descrição	Qtda	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
Máquinas e equipamentos	Extensão Lisa RJ 311 - Telefone (metros)	15	1,90	28,50
Máquinas e equipamentos	Telefone com fio - Intelbras	4	32,90	131,60
Máquinas e equipamentos	Cabo CAT (metros)	15	1,20	18,00
Máquinas e equipamentos	Multifuncional Laser HI - Qled	1	298,00	298,00
Máquinas e equipamentos	Estabilizador 300 VA - Force Line	4	44,90	179,60
Máquinas e equipamentos	Nobreak Force Line Office Security 700VA	1	229,70	229,70
Veículos	Ford KA 2013	1	27000,00	27000,00
Móveis e Utensílios	Mesa de centro Isis	1	99,00	99,00
Móveis e Utensílios	Poltrona Sabrina Somopar - Recepção	2	199,90	399,80
Móveis e Utensílios	Armário Escritório Extrema Baixo - Somopar	1	199,00	199,00
Móveis e Utensílios	Cadeiras fixas	2	139,90	279,80
Móveis e Utensílios	Escrivaninhas estação de trabalho	5	333,50	1667,50
Móveis e Utensílios	Cadeira digitador	4	215,00	860,00
Móveis e Utensílios	Armário multiuso 2 portas Elite - Demóbile	1	250,00	250,00
Computadores	Monitor + CPU Dell Inter Core I3 4GB 500GB	4	1900,00	7600,00
<b>Total de investimentos fixos</b>				<b>R\$39240,50</b>

**Quadro 19 – Demonstrativo do Total de Investimentos Fixos.**

