

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MIRALICE EMILLY DA SILVA CRUZ

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
ORGANIZACIONAL NA REGIÃO DO CARIRI CEARENSE**

Juazeiro do Norte-CE
2018

MIRALICE EMILLY DA SILVA CRUZ

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
ORGANIZACIONAL NA REGIÃO DO CARIRI CEARENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso – Plano de Negócio, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel

Orientador (a): MSc. Thársis Cidália de Sá Barreto
Diaz Alencar

Juazeiro do Norte - CE
2018

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
ORGANIZACIONAL NA REGIÃO DO CARIRI CEARENSE**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do
Trabalho de Conclusão de Curso de MIRALICE EMILLY
DA SILVA CRUZ

Data da Apresentação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____

Orientador: MSc. Tharsis Cidália de Sá Barreto Diaz Alencar

Assinatura: _____

Membro: Esp. Márcia Maria Leite Lima

Assinatura: _____

Membro: Esp. Antônio Raniel Silva Lima

Juazeiro do Norte-CE
2018

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Logotipo da empresa CONEG	16
Figura 02 – Fluxograma da atividade de consultoria	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Estrutura funcional e organizacional	19
Quadro 02 – Análise de concorrentes	21
Quadro 03 – Fornecedores.....	22
Quadro 04 – Serviços oferecidos pela CONEG	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Fontes de recursos.....	25
Tabela 02 - Investimento em móveis e utensílios.....	25
Tabela 03 - Investimento em máquinas e equipamentos.....	26
Tabela 04 - Investimento fixo total.....	26
Tabela 05 - Contas a receber: cálculo do prazo médio de vendas.....	27
Tabela 06 - Fornecedores: cálculo de prazo médio de compras.....	27
Tabela 07 - Necessidade líquida de capital de giro.....	28
Tabela 08 - Cálculo de caixa mínimo.....	28
Tabela 09 - Investimento total.....	29
Tabela 10 - Despesas pré-operacionais.....	29
Tabela 11 - Estimativa do faturamento mensal da empresa.....	30
Tabela 12 - Estimativa do custo de comercialização.....	31
Tabela 13 - Estimativa dos custos com mão de obra.....	31
Tabela 14 - Estimativa do custo com depreciação	32
Tabela 15 - Estimativa com custo fixo operacional.....	33
Tabela 16 - Demonstração de resultado do exercício.....	34
Tabela 17 - Fluxo de caixa.....	35
Tabela 18 - Fluxo de caixa	36
Tabela 19 - Projeção de Cenários	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	10
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.3 CONSULTORIA	12
3 METODOLOGIA	14
4 PLANO DE NEGÓCIO	15
4.1 CAPA	16
4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO	17
4.3 O NEGÓCIO	18
4.3.1 Descrição do negócio	18
4.3.1.1 Estrutura Legal	18
4.3.1.2 Estrutura Funcional e Organizacional	18
4.3.1.3 Missão.....	20
4.3.1.4 Visão.....	20
4.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS.....	20
4.4.1 Mercado Consumidor	20
4.4.2 Mercado Competidor	21
4.4.3 Mercado Fornecedor	22
4.4.4 Estratégia de Marketing	22
4.4.4.1 Produto	22
4.4.4.2 Preço	23
4.4.4.3 Praça	24
4.4.4.3 Promoção	24
4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	24
4.5.1 Fontes de Recursos Financeiros	24
4.5.2 Investimentos Financeiros Iniciais Necessários	25
4.5.3 Orçamento das Operações	30
4.5.3.1 Estimativa de Receitas.....	30
4.5.3.2 Custos e Despesas Fixas	30
4.5.3.3 Custos e Despesas Variáveis	33
4.5.4 Resultados Operacionais.....	34
4.5.4.1 Demonstração do Resultado do Exercício.....	34

4.5.4.2 Fluxo de Caixa.....	35
4.5.4.3 Ponto de Equilíbrio.....	37
4.5.4.4 Lucratividade.....	38
4.5.4.5 Rentabilidade.....	38
4.5.4.6 Prazo de Retorno do Investimento	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
5.1 ANÁLISE DE CENÁRIO.....	39
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	45
APÊNDICE A: Questionário de pesquisa	46

RESUMO

Devido à alta na abertura de novos empreendimentos, bem como o forte índice de fechamento registrado pela Junta Comercial do Estado do Ceará (2017), a consultoria empresarial ganhou força no mercado, oferecendo um serviço com base na ética, no sigilo e que proporcionem o planejamento das atividades administrativas relevantes para a manutenção desses negócios. O presente trabalho teve por finalidade analisar a viabilidade para implantação de uma empresa de consultoria organizacional na região do cariri cearense, que oferecerá soluções empresariais para micro e pequenos negócios, além de criação de projetos e de planos de negócios com captação de recursos financeiros para graduandos e egressos das instituições de ensino superior da região. Para o desenvolvimento do estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória, além de pesquisas de campo e de observação. Os dados foram coletados através de uma abordagem quali-quantitativa junto aos clientes, concorrentes e fornecedores. A junção dos dados coletados assim como as análises de recursos humanos, financeiros, de equipamentos, localização, concorrentes, demanda e dos fornecedores, revelam que a implantação da nova empresa apresenta viabilidade com base nos aspectos exigidos para sua execução.

Palavras-chave: Consultoria Empresarial. Empreendedorismo. Plano de Negócio.

ABSTRACT

Due to the increase in the opening of new projects, as well as the strong closing index registered by the Ceará State Board of Trade (2017), business consulting gained strength in the market, offering a service based on ethics, confidentiality and providing the planning of the administrative activities relevant to the maintenance of these businesses. The present work had the purpose of analyzing the feasibility of implementing an organizational consulting company in the region of Cariri Ceará, which will offer business solutions for micro and small businesses, as well as the creation of projects and business plans with funding for undergraduate students and graduates of higher education institutions in the region. For the development of the study, a bibliographical, exploratory research was carried out, besides field and observation surveys. Data were collected through a qualitative-quantitative approach to customers, competitors and suppliers. The combination of data collected as well as the analysis of human, financial, equipment, location, competitors, demand and suppliers data reveal that the implementation of the new company presents viability based on the aspects required for its execution

Key words: Business Consulting. Entrepreneurship. Business Plan.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido muito propagado em vários países desde alguns anos atrás até os dias de hoje. No Brasil essa popularidade também é encontrada, sendo mais por motivos como a alta taxa de mortalidade de novos empreendimentos e a necessidade que essas empresas sejam mais duradouras (DORNELAS, 2016).

A consultoria empresarial é uma atividade de investigação e estudo que busca solucionar problemas empresariais como a recuperação de negócios que estão em declínio

prestes a fechar. Esse serviço é realizado tanto em uma área específica quanto geral, referente à estrutura organizacional e à administração da empresa pública, privada ou de terceiro setor. O profissional que trabalha com a prestação desse serviço é chamado de consultor, pessoa qualificada por formação acadêmica ou experiência específica, que irá desenvolver a prática da consultoria (IBCO, 2018).

O objetivo deste plano de negócio foi analisar a viabilidade para implantação de uma empresa de consultoria organizacional na região do cariri cearense. Para isso foi desenvolvida uma análise de mercado seguida da criação dos planos de marketing, operacional e financeiro. Com os dados coletados foram realizadas as análises das estratégias.

Mesmo diante da crise que perpassa o país, o cenário continua favorável para a criação de novos empreendimentos que permite a ação de um consultor empresarial, uma vez que ele poderá aplicar técnicas para o desenvolvimento e gestão da empresa. De acordo com a Junta Comercial do Estado do Ceará - JUCEC (2017), o número de empresas abertas no estado no ano de 2016, supera, com folga, o número de empresas fechadas no mesmo ano, sendo 56.243 novos empreendimentos.

Com relação às extinções, em comparação com o ano de 2015, no ano de 2016 foram registradas 25.639 empresas fechadas, que corresponde ao aumento de 34,42%, sendo maior parte no comércio, seguido de serviços e indústria (JUCC, 2017), mostrando a necessidade de algo além, que de o suporte e evite a morte precoce, bem como proporcione melhores resultados para as organizações. Partindo desse cenário, pretendeu-se responder o seguinte questionamento: é viável a abertura de uma empresa de consultoria organizacional na região do cariri cearense?

Dessa forma, tornou-se relevante o desenvolvimento do plano de negócio no sentido de atuação nesse mercado, uma vez que os profissionais consultores poderão auxiliar na análise e solução de problemas para as organizações se desenvolverem e não fracassarem nos primeiros meses ou anos. O desenvolvimento deste trabalho foi de grande importância também para os pesquisadores, uma vez que esses são discentes do curso de administração de empresas e buscam a abertura de uma sociedade empresária no ramo.

Após revisão da literatura e pesquisa de observação com os concorrentes, constatou-se que não existem empresas que além da consultoria em si, ofereçam serviços, como análise de viabilidade e projetos de negócio, direcionados aos empreendedores graduandos e egressos de instituições de ensino superior. Portanto o cenário favorece a implantação da organização, além de ser uma ideia inovadora e original tendo em vista o foco no qual ela irá atuar.

A oportunidade deriva da alta demanda de um serviço de consultoria para pequenos empresas na região do cariri cearense e planejamento de negócios para o público de graduandos e recém formados que desejam empreender.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo tomou relevância no Brasil nos anos 90 quando o Sebrae e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) foram criadas. O Sebrae é um órgão que oferece suporte para micro e pequenas empresas em questões organizacionais e a Softex era uma entidade que buscava levar as empresas de software ao mercado exterior. Até então não se tinham tantas pessoas buscando abrir seu próprio negócio e nem o ambiente político e econômico eram propícios (DORNELAS, 2015).

O indivíduo que empreende é chamado de empreendedor. Sua definição é bastante ampla, não há um modelo ou definição única. Pode-se encontrar aspectos similares nos vários perfis, como “ter iniciativa para criar algo novo e paixão pelo que faz”, “utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico em que vive” e “aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar” (DORNELAS, 2016, p. 46).

Já para a Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2017), o empreendedor é aquela pessoa que realiza esforços para a criação de um novo negócio, seja ele formalizado ou não. Para o referido estudo será apresentado dois tipos de empreendedores segundo a sua motivação para a criação do negócio, são os empreendedores por necessidade e os empreendedores por oportunidade.

Oliveira (2014) explica que empreendedor por necessidade é aquele que em algum momento conturbado da sua carreira fica sem trabalho e acaba entrando para o mundo dos empreendimentos. Essa ação causa a dúvida de como essas pessoas vão ter sustentação para criação e manutenção de um negócio com tantos riscos envolvidos. Já Dornelas (2016) diz que empreendedor por oportunidade é aquele visionário que planeja a criação de uma empresa, analisa os fatores de risco dessa ação e visa com a criação do negócio, a geração de empregos, lucros e riqueza.

De acordo com a GEM (2017) houve um aumento nas taxas de empreendedores por oportunidade em relação aos por necessidade, onde 59,4% dos empreendedores iniciais, aqueles que são proprietários do negócio por um período de no mínimo três meses e no

máximo três anos e meio, empreendem por oportunidade e 39,9% por necessidade. Por muitos anos essa situação era inversa, e pode supor uma recuperação da economia do país, pois antes quando as pessoas, por estarem desempregadas e não terem alternativas de trabalho, empreendiam, de forma não planejada e desadequada, às taxas dos empreendedores por necessidades eram mais elevadas.

Ainda segundo a pesquisa GEM (2017), o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. Sua taxa de empreendedorismo é de 36,4%, o que significa que a cada 100 brasileiros 36 realizam alguma atividade nesse ramo vinculada na criação ou manutenção de novos negócios. A faixa etária de pessoas mais ativas estão entre os jovens de 25 a 34 anos, onde 30,5% destes trabalham na criação, administração e consolidação dos empreendimentos. Entre a faixa etária de 45 a 54 anos estão os donos de negócios já consolidados, apresentando uma taxa de 25,9% dos brasileiros empreendedores nessa idade. Quanto ao gênero, os homens aparecem à frente das mulheres e para os empreendimentos iniciais a escolaridade que se sobressai é o ensino fundamental completo com 23,9%.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na visão de Chiavenato (2003), estratégia pode ser compreendida como um plano antecipado do que se faz para o alcance de metas e objetivos. Para Peter Drucker (2003) o futuro não pertence ao indivíduo que o prevê, mas sim a quem o constrói; E o planejamento estratégico consiste no processo de criação das estratégias para o desenvolvimento de sua missão no ambiente de atuação em que se insere a organização.

Em qualquer área de atuação as organizações que objetivam ter sucesso precisam desenvolver um plano com estratégias, objetivos e metas a serem realizadas e alcançados pelos seus níveis hierárquicos. Esse plano é utilizado para a criação e manutenção da competitividade no mercado (TEIXEIRA, 2015).

O planejamento estratégico de uma organização apresenta as medidas positivas que ela deve tomar mediante a análise do ambiente, essa análise pode ser feita a partir da matriz SWOT, que é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas pela capacidade que tem de oferecer respaldo na tomada de decisão, pois proporciona uma verificação interna e externa da organização, em pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, sendo um meio estratégico de mensurar a competitividade perante o mercado, e isso pode ser fator determinante em seu sucesso (BERTAGLIA, 2016).

Segundo Leite (2014) o planejamento estratégico é dividido nas seguintes etapas:

Etapa 1: Análise do ambiente

Este é o processo de levantamento de informações do ambiente interno e externo elencando respectivamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem influenciar na definição das estratégias em busca de um diferencial competitivo.

Etapa 2: Estabelecimento de diretrizes organizacionais

Nessa etapa são determinadas as metas da organização. Há dois indicadores que podem direcionar a organização a suas metas, são eles a missão (razão de ser da empresa) e os objetivos. Há duas diretrizes que direcionam os objetivos, são elas: a visão, onde se aspiram chegar e os valores, conjunto de princípios que norteiam as ações

Etapa 3: Formulação da estratégia organizacional

Este tópico diz respeito às estratégias que devem ser desenvolvidas para que a organizações cheguem onde almejam. São desenvolvidos caminhos a serem seguidos, de acordo com dados levantados na análise do ambiente interno e externo, onde o enfoque pode está em como lidar em um mercado competitivo, por exemplo.

Etapa 4: Implementação da estratégia

Nessa quarta etapa são colocadas em ação as estratégia desenvolvidas. Sem a implementação efetiva do planejamento estratégico as organizações se tornam incapazes de obter vantagens de todos esses processos anteriores.

Etapa 5: Controle

O controle está diretamente ligado ao monitoramento das ações segundo o planejamento antes desenvolvido. Vale ressaltar maneiras de melhoramento das etapas de todo o processo.

2.3 CONSULTORIA

Consultoria empresarial é um ramo de atividade em que o profissional consultor auxilia executivos e profissionais de determinadas empresas a fazerem levantamentos acerca dos problemas enfrentados nas mesmas, propor possíveis soluções atuando como um agente de mudanças visando o desenvolvimento organizacional, bem como aconselhar os clientes nas tomadas de decisões, ainda que ele não tenha total controle sobre o que estes irão ou não efetivar (OLIVEIRA, 2014).

Existem alguns tipos de consultoria, que variam de acordo com as necessidades dos clientes, isso passou a ser realidade com a grande expansão no mercado de consultoria empresarial apresentando-se quanto a sua estrutura a quanto a sua amplitude. Podemos

elencar quanto a estrutura, a consultoria de pacote, que está relacionada com a implantação de métodos estruturados e técnicas para desenvolvimento do trabalho nas organizações contratantes, com baixa flexibilidade à realidade da mesma, apresentando forte resistência tanto na contratação e desenvolvimento do projeto, quanto na implantação, porém existem algumas vantagens como maior rapidez nos serviços, menores custos, possíveis mudanças impactantes, entre outras (OLIVEIRA, 2014).

Ainda com relação a estrutura, existe também o tipo de consultoria artesanal, onde segundo Crocco e Guttmann (2010) é um método exclusivo, construído de acordo com a situação e necessidades dos clientes, sendo mais possível a flexibilidade e adaptação, buscando adequação ao modelo organizacional. Nesse tipo de serviço, a efetivação do contrato pode ser demorado, porém a negociação é tranquila e com baixa resistência pela exclusividade do mesmo. Além disso, assim como no modelo anteriormente mencionado, apresenta velocidade nos trabalhos realizados, e ainda baixa resistência, qualidade gradativa nos trabalhos e bom relacionamento entre os envolvidos.

Quanto a amplitude, temos a consultoria especializada que como o próprio nome já diz, atua em áreas específicas, não por falta de conhecimento para trabalhar em outros setores, nesse modelo o serviço procura ser bastante focado, porém é necessário que o consultor saiba selecionar bem seu foco, ou seja, buscar trabalhar onde os clientes mais precisam, áreas em que os resultados sejam satisfatórios para os contratantes. Das vantagens existentes nesse tipo de consultoria, podemos citar a alta qualidade nos trabalhos pois o consultor responsável tem vasto know-how no assunto, interação não só com envolvidos na área de atuação, como também em outras, pois propõe em seus métodos a comunicação entre setores distintos, entre outros benefícios (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

Ainda quanto a amplitude, há também a consultoria total que de forma geral, atua em todas as atividades da empresa. Esse serviço embora pareça ser benéfico vem sendo bastante questionado pela forma como é aplicado, pois o consultor realiza o trabalho nesses setores de forma isolada e não resolve o problema real que em alguns casos seria a interação entre os setores, ou seja, a comunicação. Em razão disso, o modelo de consultoria total evoluiu para consultoria total integrada, com uma proposta de trabalho adaptado, composto e interativo entre as áreas da empresa, para que estas, trabalhem de forma conjunta, proporcionando maior abrangência e facilidade de atuação dos diversos sistemas da empresa, facilidade na aplicação de treinamento nas tarefas, possibilidade de baixos investimentos na consultoria para as organizações contratantes, aplicação de métodos que propõem a sinergia para o resultado final satisfatório e trabalhar com especialistas (OLIVEIRA, 2014).

Dados fornecidos pelo Laboratório da Consultoria em pesquisa realizada sobre o perfil das empresas de consultoria empresarial no ano de 2014, mostrou que no Brasil essas empresas estão mais concentradas na região Sul e Sudeste e mais da metade dos profissionais atuantes são de gênero masculino, porém o número de consultoras encontrava-se em crescimento. No período da pesquisa, os atributos profissionais mais importantes nas opiniões dos próprios consultores foram a experiência, seguido de ética, sigilo das informações empresariais e habilidades técnicas. Dos ramos de atividades que mais utilizam a consultoria, o setor de serviços apresentou-se como destaque, vindo em segundo lugar as indústrias e em terceiro o comércio (ROMANO, 2014).

3 METODOLOGIA

Para a construção do plano de negócio fez-se necessário um estudo bibliográfico de dados secundários, em livros, artigos, dissertações e outros, que são informações já disponíveis e que remetem ao pesquisador determinado posicionamento sobre o assunto estudado, assim como dados primários que tratam-se de levantamentos exclusivos, não analisados anteriormente, realizados pelos pesquisadores onde estes terão autonomia para fazerem suas análises com base nas informações coletadas. (MARCONI e LAKATOS, 2017).

Com relação aos objetivos a pesquisa é classificada como exploratória, visto que os pesquisadores buscaram orientação e maior familiaridade com o assunto em questão, aprofundando-se em levantamentos bibliográficos bem como nas informações colhidas em pesquisa de opinião realizada através de questionário aplicado aos possíveis consumidores do serviço (RAMOS, 2009). No período de levantamento de dados, se fez necessário realizar uma pesquisa de mercado junto aos clientes, fornecedores e concorrentes.

Com os clientes foi realizada uma pesquisa de opinião de natureza aplicada tendo em vista que seu objetivo é levantar informações relevantes para serem usadas com um fim específico, para ser utilizado na prática buscando a solução de um problema que nesse caso foi verificar a viabilidade de implantação do negócio bem como posicionamento do serviço a ser ofertado pelos pesquisadores (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Com os fornecedores foi realizada uma pesquisa de campo a fim de se ter uma observação do que eles oferecem para o mercado de consultoria. Esse tipo de pesquisa é uma investigação empírica sobre um fenômeno a qual se deseja conhecer. (VERGARA 2009).

Para finalizar se fez necessário uma observação dos concorrentes através do método assistemático, que não demanda utilização de técnicas especiais, tendo em vista que existe

uma resistência por parte das empresas atuantes no ramo de consultoria de divulgar informações, dificultando a captação de dados precisos bem como entrevistas que poderiam dar respaldo ao objetivo nesse caso, exigindo dos pesquisadores bastante atenção e pontualidade na transcrição do que foi observado (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Os dados foram qualificados através de uma abordagem quali-quantitativa a fim de enriquecer a pesquisa assim como torná-la mais sólida e respaldada, por meio de informações desenvolvidas sinergicamente e fornecidas em conjunto entre os dois tipos de abordagem (FLICK, 2009). Os respectivos dados foram coletados a partir de um questionário do Google Forms e disponibilizado em grupos virtuais.

4 PLANO DE NEGÓCIO

Este capítulo apresentará o planejamento da empresa CONEG - Consultoria em Negócios, baseado no modelo do SEBRAE 2013.

4.1 CAPA

CONEG - Consultoria em Negócios

Figura 1: Logotipo da empresa CONEG



Fonte: Autores da pesquisa (2018).

4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Consultoria em Negócios - CONEG surgiu da oportunidade encontrada em oferecer um serviço facilitado para pequenas empresas e planejamento de negócios para graduandos e egressos das faculdades e universidades da região do cariri cearense. A empresa busca fomentar o empreendedorismo nessa região com um aparato administrativo facilitador para esses dois segmentos.

Mesmo tratando-se de uma empresa de consultoria, um nicho muito grande na região com vários concorrentes indiretos, a CONEG apresenta um diferencial bastante interessante, em um mercado pouco explorado, com potencial de crescimento, serviços esses já mencionados acima que se mostraram promissores diante da pesquisa feita com os possíveis consumidores. Observou-se na pesquisa de mercado que o público alvo está disposto a contratar um serviço de consultoria, tanto para as áreas financeiras e de marketing, como para a criação de negócios e captação de recursos para a abertura de empresas.

Contudo, faz-se necessário um planejamento de marketing, o qual seja capaz de chegar até os clientes e gerar neles o desejo da experiência de uma boa gestão do negócio. Para que isso aconteça, a CONEG investirá no marketing em massa e no digital, buscando sempre com o meio o canal de comunicação apropriado para cada público. Será ofertado cursos, palestras, panfletagem, criação de conteúdo virtual em mídias e várias outras ações para que isso seja alcançado.

A equipe que compõe a CONEG são os dois sócios consultores, que mesmo sendo jovens possuem grandes habilidades, conhecimento e estão sempre em busca do aprendizado e aperfeiçoamento contínuo na área.

Analisando um ponto muito importante para o plano, o financeiro, seus indicadores revelaram resultados positivos, com boa lucratividade, alta rentabilidade e retorno em curto prazo, evidenciando a viabilidade e grande atratividade para a criação da empresa como mostra os pontos abaixo:

- **Ponto de Equilíbrio = 6.969,23 R\$**
- **Lucratividade = 20,53%**
- **Rentabilidade = 10,00%**
- **Prazo de Retorno do Investimento = 9,99 meses.**

Portanto, todo planejamento estratégico, de marketing, operacional e financeiro realizado para efetivar a implantação da empresa, trazem certa segurança para ela entrar nesse mercado organizada, direcionada, evitando erros que possam contribuir para seu insucesso. Isso porque, cada passo dado dentro do planejamento, oferece uma visão prática de algumas situações e de como terá de ser o trabalho para que o negócio prospere.

4.3 O NEGÓCIO

4.3.1. Descrição do Negócio

CONEG – Consultoria para Negócios será uma empresa de consultoria organizacional que oferecerá serviços para pequenos negócios a fim de ajudá-los no seu desenvolvimento. Os serviços ofertados serão consultoria financeira, consultoria de marketing e planejamento empresarial. O diferencial será a criação de projetos para captação de recursos junto a agentes financiadores para graduandos e egressos do curso superior.

4.3.1.1 Estrutura Legal

Trata-se de uma sociedade empresária limitada formada inicialmente com dois sócios, sendo sua responsabilidade limitada ao capital social, visando a proteção do patrimônio pessoal dos mesmos. Inscrita no Simples Nacional que é um regime tributário compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas de Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Os impostos recolhidos neste regime são PIS, COFINS, IRPJ e CSLL em escala federal e ISS em escala municipal. Além disso a empresa possuirá inscrição no CNAE (Cadastro Nacional de Atividade Empresarial) de nº 7020-4/00 (atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica).

4.3.1.2 Estrutura Funcional e Organizacional

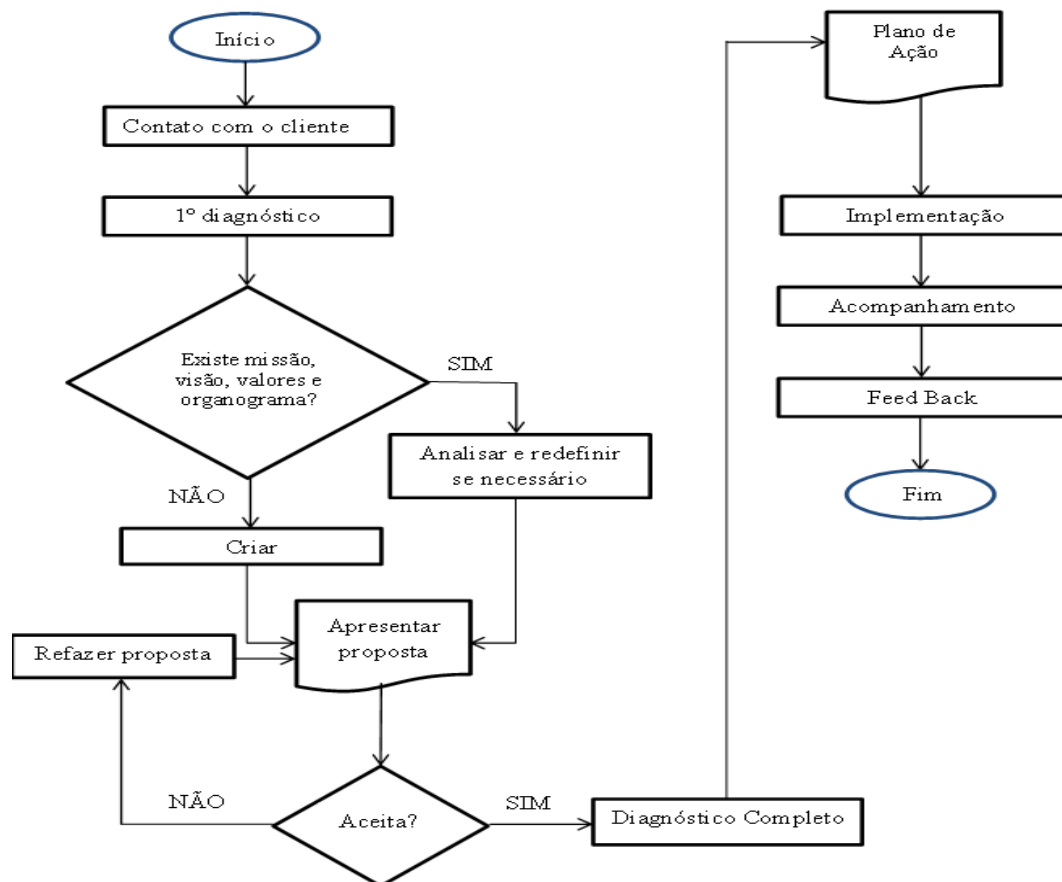
Para o desenvolvimento de suas atividades, a empresa contará com dois consultores aos quais são atribuídas as seguintes funções:

Quadro 01 - Estrutura funcional e organizacional

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO	ESCOLARIDADE	SALÁRIO
Gestor de Finanças	Gestor Financeiro; Gestão de fluxo de caixa; Gestão de custos; Criação de projetos; Consultor Financeiro.	Nível superior em Administração	Pró Labore
Gestor de Marketing	Administradora; Marketing; Operacional; Eventos; Criação de projetos; Consultoria de Marketing.	Nível superior em Administração	Pró Labore

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Para a visão geral de como será realizado os processos da consultoria, fez-se necessário a criação do fluxograma como mostra a figura abaixo:

Figura 02: Fluxograma da atividade de consultoria

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Com esse fluxograma definido, se torna mais simples a visão geral dos processos da atividade de consultoria, o tornando mais ágil.

4.3.1.3 Missão

Contribuir para a criação e desenvolvimento de empresas com base na ética, fomentando o empreendedorismo.

4.3.1.4 Visão

Ser referência em criação de negócios para graduandos e egressos de faculdades e universidades na região do Cariri até 2020.

4.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS

4.4.1 Mercado Consumidor

A CONEG reconheceu como consumidores micro e pequenas empresas, graduandos e egressos de faculdades e universidades da região do cariri. Para esse reconhecimento foi realizada uma pesquisa de opinião pública com 110 entrevistados a partir de grupos virtuais, o questionário da pesquisa encontra-se no apêndice A.

O serviço de consultoria será oferecido para micro e pequenas empresas da região do cariri cearense. São empresas de pequeno porte que muitas vezes não tem conhecimento das premissas da administração, porém estão disposta a contratar um serviço de consultoria para organizar o seu negócio.

Conforme a pesquisa o ramo de atividade desse público é o comércio seguido por serviço. Os entrevistados que já ouviram falar sobre o serviço de consultoria, mas apenas 37% responderam que já utilizaram. Das áreas que foram prestado o serviço, as que se sobressaem é marketing seguido da gestão financeira, somando juntos 81,9% das respostas.

É visto como mercado consumidor também graduandos e egressos do ensino superior, que saem da faculdade com desejo de empreender, a pesquisa mostra que 88,7% dos entrevistados pensam em abrir seu próprio negócio, como administradores, educadores físicos, fisioterapeutas, entre outros, porém não tem capital para investir, não conseguem fazer um planejamento do negócio e analisar o cenário com seus riscos.

Na pesquisa realizada houve uma grande variação quanto ao curso de graduação dos participantes, o que é de grande valia. Foi visto que este público ainda não conhece muito o serviço de consultoria, somente 54,1% responderam que já sabiam o que era esse tipo de serviço. O meio pelo qual eles tomaram conhecimento dessa atividade foi pela internet e o pelo SEBRAE.

4.4.2 Mercado Competidor

Analisar os concorrentes é uma etapa essencial, para a CONEG foram classificados os seguintes:

Quadro 02 - Análise de concorrentes

	Serviços oferecidos	Qualidade	Localização	Horário de Atendimento	Preço
Sebrae Cariri	Sebrae Mais são orientação financeira, orientação em vendas e compras de estoque	Boa qualidade, porém os processos são muito demorado.	Juazeiro do Norte e Crato	08hs às 12hs e das 14hs às 18hs.	R\$40,00/h
Professores de faculdades	Consultoria especializada para pequenas empresas. Consultoria em Gestão de Pessoas; Finanças.	Boa qualidade	Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha.	Variável	R\$100,00/h

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

O Sebrae conta com vários profissionais credenciados em diversas áreas pertinentes a gestão de negócios, o que lhe faz oferecer muitos serviços para os micros e pequenos empreendedores, esse pode ser considerado seu ponto forte. O tempo de serviço variam de acordo com a necessidade do cliente. Um ponto fraco encontrado é o canal de comunicação,

não havendo agentes que promovam os serviços junto ao público-alvo facilitando o engajamento.

Os professores de faculdades que oferecem o serviço de consultoria ainda não trabalham integralmente com essa oferta, pois muitas vezes estão ocupados com atividades acadêmicas, sendo isso o seu ponto fraco.

4.4.3 Mercado Fornecedor

Como fornecedores de conhecimento para capacitação e desenvolvimento de técnicas de consultores sócios, são visto como imediatos o Centro Universitário Dr. Leão Sampaio - UNILEÃO, uma instituição muito renomada e a Universidade do Cariri - URCA, transmitindo bastante conteúdo da área de consultoria necessária para os sócios além de ter um preço atrativo.

Quadro 03 - Fornecedores

Nome do fornecedor	Serviço	Preço	Condições de pagamento	Localização
UNILEÃO	Pós-graduação de Administração, Finanças e Marketing	R\$7.040,00	22 x R\$320,00	Juazeiro do Norte
URCA	Pós-graduação em Consultoria e Finanças	R\$3.240,00	18 x R\$180,00	Crato

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

4.4.4 Estratégias de Marketing

4.4.4.1 Produto

A CONEG visa atender a demanda de pequenos negócios da região do Cariri que se encontram sem uma administração adequada de seus processos, seja ele financeiro, de marketing, de gestão, etc. A consultoria de marketing buscará definir público-alvo e

desenvolver estratégias de vendas e promoções para cada negócio. A consultoria financeira trabalhará criando fluxos e indicadores necessários para uma gestão financeira, deixando claro para o proprietário do negócio a necessidade que isso tem para a empresa.

A empresa oferecerá também a criação de projetos e planos de negócios para os graduandos e egressos de faculdades e universidades da região, uma vez que saindo da academia e indo a procura de empreender não tem conhecimento do aparato administrativo para a criação de um negócio e sua consolidação e não possuem capital para iniciar sua empresa.

A empresa contará com dois consultores empresariais oferecendo os seguintes serviços:

Quadro 04 - Serviços oferecidos pela CONEG

SERVIÇOS	
Consultoria Financeira	Controles financeiros; Indicadores financeiros; Orçamento empresarial; Gestão de custos; Formação de preços.
Consultoria de Marketing	Segmentação e Posicionamento de mercado; Estratégia de marketing; Promoção e propaganda; Plano de marketing; Atendimento ao cliente; Marketing Digital.
Planejamento Empresarial	Plano de Negócio; Plano de Negócio com captação de recursos junto a financiadores; Planejamento estratégico; Gestão de processos.

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

4.4.4.2 Preço

O preço da consultoria para pequenas empresas será compatível com o mercado e de acordo com o perfil do público-alvo, ao qual diante pesquisa respondeu que estaria disposto a

pagar até R\$1.500,00 por esse tipo de serviço, não estando dispostos a pagar valores muito alto.

Já o preço cobrado para a criação de projetos será em porcentagem sobre o valor total do investimento do agente financiador. Essa porcentagem varia de 2% a no máximo 5% do valor do investimento financiado. A meta será de trabalhar com projetos que lucre no mínimo R\$2.000,00.

4.4.4.3 Praça

A empresa contará com um escritório localizado na Av. Plácido Aderaldo Castelo, - Lagoa Seca, Juazeiro do Norte - CE, 63040-540, próximo a faculdades e universidades da cidade de Juazeiro do Norte. Para facilitar encontros com os alunos, poderá acontecer reuniões nas próprias instituições de ensino.

4.4.4.4 Promoção

A promoção da empresa se dará por meio de:

- a) Palestras;
- b) Cursos;
- c) Folhetos explicativos;
- d) Propaganda de Rádio;
- e) Apresentação por antigos clientes;
- f) Consolidação da marca;
- g) Marketing digital;
- h) Parcerias com faculdades da região.

4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

4.5.1 Fontes de recursos financeiros

Os sócios irão entrar com capital próprio para integrar o capital social da empresa, sendo dividido em 50% do valor total para cada sócio.

Tabela 01 - Fontes de recursos

Fonte de recursos	Valor R\$	(%)
Sócio 1	9.237,69	50%
Sócio 2	9.237,69	50%
Recursos próprios Totais	18.475,38	100%

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

4.5.2 Investimentos Financeiros Iniciais Necessários

O investimento inicial para efetivar a criação da empresa de consultoria é formado pelas despesas pré-operacionais, capital de giro e investimento em imobilizado e equipamentos que formam os investimentos fixos.

Dos investimentos em imobilizados serão de acordo com a tabela abaixo.

Tabela 02 - Investimento em móveis e utensílios

Especificações	Quantidade	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$
Mesa para reunião	1	1.150,00	1.150,00
Mesa para escritório	1	250,00	250,00
Cadeiras giratória	3	160,00	480,00
Cadeiras simples	6	80,00	480,00
Estantes	1	250,00	250,00
Arquivo	1	300,00	300,00
Gelágua	1	400,00	400,00
Lixeiro	2	75,00	150,00

Copos	6	8,00	48,00
Bandeja	1	60,00	60,00
Sub-total R\$	3.568,00		

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Dos investimentos em máquinas e equipamentos serão necessários.

Tabela 03 - Investimento em máquinas e equipamentos

Especificações	Quantidade	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$
Impressora Multifuncional	1	800,00	800,00
Impressora a laser	1	750,00	750,00
Microcomputador	1	1.650,00	1.650,00
Notebook	2	2.000,00	4.000,00
Telefone fixo	1	100,00	100,00
Pastas	100	1,40	140,00
Sub-total R\$	7.440,00		

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Tabela 04 - Investimento fixo total

Investimento fixo total (R\$)	11.008,00
--------------------------------------	-----------

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

No que diz respeito ao capital de giro para que a empresa possa funcionar normalmente, são necessários os seguintes cálculos.

Tabela 05 - Contas a receber: cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
À vista	0%	0	0
A prazo(1)	40%	30	12
A prazo(2)	60%	60	36
Prazo médio total	48 dias		

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

De acordo com a política de vendas da empresa, levando em consideração que de certa forma o preço do serviço é elevado, foi estimado que as vendas a vista serão de 0%, visto o tipo de serviço e prazo estabelecido para conclusão dos projetos junto aos clientes. A mesma considera que 40% de suas vendas serão com prazo para pagamento de 30 dias e 60% com o prazo de 60 dias. Nesse caso o prazo médio para recebimento das vendas será de 48 dias.

Tabela 06 - Fornecedores: cálculo de prazo médio de compras

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
À vista	0%	0	0
A prazo	100%	30	30
Prazo médio total	30 dias		

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Tratando-se de uma empresa de consultoria, onde a principal matéria prima é o conhecimento dos prestadores do serviço, referente aos fornecedores e aquisição de conhecimento, foi levantado o cálculo do prazo médio de compras de acordo com o período em que é pago a pós graduação dos mesmos, sendo pagamentos mensais.

Tabela 07 - Necessidade líquida de capital de giro

Recursos da empresa fora do seu caixa	
Contas a receber - Prazo médio de vendas	48 dias
Subtotal	48 dias
Recursos de terceiro no caixa da empresa	
Fornecedores- Prazo médio de compras	30 dias
Subtotal	30 dias
Necessidade líquida em capital de giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	18 dias

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

De acordo com os cálculos acima, a empresa precisará, dentro do período de 18 dias, de caixa para cobrir seus gastos, bem como financiar seus clientes.

Para os cálculos de caixa mínimo, nesse caso, são levados em consideração o custo fixo mensal, dividido pela quantidade de dias no mês para obtenção do custo total diário, e após isso multiplica-se pela necessidade líquida de capital de giro em dias. Vejamos:

Tabela 08 - Cálculo de caixa mínimo

Caixa Mínimo	
Custo fixo mensal	R\$ 6.342,00
Custo total da empresa	R\$ 6.342,00
Custo total diário	R\$ 211,41
Necessidade líquida de capital de giro em dias	18 dias
Total de caixa mínimo	R\$ 3.805,38

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

A partir dos dados fornecidos acima, o total de caixa mínimo para que a empresa possa cobrir seus custos no período de 18 dias é de R\$ 3.805,38.

O investimento total é formado pelo somatório da estimativa dos investimentos fixos, capital de giro e estimativa de investimentos pré-operacionais, como mostra o quadro abaixo.

Tabela 09 - Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor (R\$)	(%)
Investimentos Fixos	11.008,00	59,58
Capital de giro	3.805,38	20,60
Investimentos pré-operacionais	3.662,00	19,82
Total	18.475,38	100,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Para as despesas pré-operacionais da respectiva empresa serão considerado os seguintes valores.

Tabela 10 - Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais	
Especificações	Valores R\$
Junta Comercial	208,00
Alvará	500,00
Contador	954,00
Publicidade	2.000,00
Total R\$	3.662,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Para abertura da empresa, são necessários gastos com papeladas, prestação do serviço por parte do contador e publicidade que engloba toda divulgação em rádio, panfletagem, confecção de cartões e promoções em redes sociais para que os clientes tomem conhecimento do novo empreendimento.

4.5.3 Orçamento das Operações

4.5.3.1 Estimativa de Receitas

Nesse caso, a forma de estimar o quanto a organização irá faturar por mês é através da multiplicação da quantidade de serviços prestados, pelo preço de venda. Mesmo na pesquisa aparecendo um valor fixo para a criação de projetos, através de dados coletados de concorrentes, foi estabelecido um valor de 3%, que é a porcentagem cobrada geralmente pelos concorrentes, em cima do valor total de cada projeto como remuneração pelo serviço. Para o valor da consultoria, o valor definido foi feito através da pesquisa direta com os consumidores. Diante disso, os cálculos para criação de projetos foram feitos considerando projetos no valor em torno de R\$66.670,00.

Tabela 11 - Estimativa do faturamento mensal da empresa

Serviço	Quantidade	Preço de venda unitário	Faturamento total(R\$)
Projeto	3	2.000	6.000,00
Consultoria	2	1.500	3.000,00
Total	5	-	9.000,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

4.5.3.2 Custos e Despesas Fixas

A seguir foram elencados todos os custos inerentes a prestação do serviço de consultoria, além dos impostos exigidos para o pleno funcionamento da empresa.

Tabela 12 - Estimativa do custo de comercialização

Custo de Comercialização			
Descrição	(%)	Faturamento estimado	Custo total (R\$)
Impostos federais			
SIMPLES	4%	9.000,00	360,00
Impostos municipais			
ISS	5%	9.000,00	450,00
Total	9%	9.000,00	810,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Como a empresa se enquadra no simples nacional e trata-se de prestação de serviço de consultoria, possui impostos federais e municipais para serem honrados durante o exercício como o SIMPLES, contribuição social sobre o lucro líquido e imposto sobre serviço.

Tabela 13 - Estimativa dos custos com mão de obra

Custos com Mão de Obra					
Função	Nº de empregados	Pró labore	(%) do encargo	Valor do encargo (R\$)	Total(R\$)
Gestor financeiro	1	1.500,00	11%	165,00	1.335,00
Gestor de marketing	1	1.500,00	11%	165,00	1.335,00
Total	2	3.000,00	11%	330,00	2.670,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

A CONEG será composta apenas pelos sócios, visto isso foi estabelecido o pró labore para os mesmos, sendo inicialmente um mil reais para cada, caracterizando o custo com mão de obra. Existirá também a divisão dos lucros, sendo feita uma vez por ano, ao final de cada exercício, proporcional ao valor investido por cada sócio.

Para a mensuração dos custos com depreciação, considera-se os prazos de vida útil estabelecidos pela Receita Federal que são 25 anos para imóveis, 10 anos para máquinas, móveis e utensílios, 5 anos para equipamentos e veículos, 2 anos para computadores.

Tabela 14 - Estimativa do custo com depreciação

Depreciação dos Bens				
Nome do ativo fixo	Valor do bem (R\$)	Vida útil em anos	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
Mesa para reunião	1.150,00	10	115,00	9,58
Mesa para escritório	250,00	10	25,00	2,08
Cadeiras giratórias	160,00	10	16,00	1,33
Cadeiras simples	80,00	10	8,00	0,66
Estantes	250,00	10	25,00	2,08
Arquivo	300,00	10	30,00	2,50
Gelágua	400,00	10	40,00	3,33
Lixeiros	75,00	10	7,50	0,75
Copos	8,00	10	0,80	0,06
Bandeja	60,00	10	6,00	0,50
Impressora Multifuncional	800,00	10	80,00	6,66
Impressora a laser	750,00	10	75,00	6,25
Microcomputador	1.650,00	2	825,00	68,75

Notebook	2.000,00	2	1.000,00	83,33
Telefone fixo	100,00	5	20,00	1,66
Pastas	1,40	5	0,28	0,02
Total	-	-	-	189,54

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Significa dizer que ao final da vida útil de cada bem, possivelmente, dependendo do bem, a empresa precisará adquirir um novo e moderno para garantir a eficiência nos trabalhos.

4.5.3.3 Custos e Despesas Variáveis

Lista dos custos operacionais da empresa CONEG, com base em levantamento feito pelos autores da pesquisa.

Tabela 15 - Estimativa com custo fixo operacional

Custo Fixo	
Descrição	Custo total mensal
Aluguel	2.000,00
Água	30,00
Energia elétrica	300,00
Internet e telefone	103,00
Contador	300,00
Pró-labore	2.670,00
Material de limpeza	60,00

Material de escritório	120,00
Combustível	200,00
Depreciação	189,54
Mensalidade pós graduação	320,00
Outras despesas	50,00
Total	6.342,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Para o pleno exercício da empresa foram considerados todos esses custos operacionais mensais listados acima, ou seja, no mínimo para a empresa se manter viva, terá de trabalhar para cobri-los.

4.5.4 Resultados Operacionais

4.5.4.1 Demonstração do Resultado do Exercício (D.R.E)

Feito todo levantamento de investimentos, custos e despesas, prazos e estimativa de vendas, é possível prevê o resultado da empresa no mês, verificando sua viabilidade através da possível operacionalização em lucro ou prejuízo. Para isso, usa-se a demonstração de resultado do exercício mensal.

Tabela 16 - Demonstração de resultado do exercício

DRE Mensal	
Descrição	Valor R\$
Receita total de vendas	9.000,00

Custos variáveis totais(-)	810,00
Margem de contribuição(=)	8.190,00
Custos fixos totais(-)	6.342,00
Resultado operacional(=)	1.848,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

As receitas de vendas bem como os custos foram transformados em mensais para a construção da DRE. Através dos cálculos, mostra-se que a empresa opera com lucro ao final do exercício.

4.5.4.2 Fluxo de Caixa

A seguir, o fluxo de caixa da empresa CONEG demonstrando mês a mês as vendas da empresa, assim como todos os custos, impostos e resultado da empresa.

Tabela 17 - Fluxo de caixa

	Receitas do Ano					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Vendas	9.000,00	7.500,00	8.000,00	10.500,00	9.000,00	8.000,00
Total de Receitas	9.000,00	7.500,00	8.000,00	10.500,00	9.000,00	8.000,00
	Custos do ano					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Impostos	810,00	675,00	720,00	945,00	810,00	720,00

Custo Fixo	6.342,00	6.342,00	6.342,00	6.342,00	6.342,00	6.342,00
Total de Custo	7.152,00	7.017,00	7.062,00	7.287,00	7.152,00	7.062,00
Lucro líquido	1.848,00	483,00	938,00	3.213,00	1.848,00	938,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Tabela 18 - Fluxo de caixa

	Receita Ano					
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
10.500,00	7.500,00	8.500,00	10.500,00	9.000,00	10.000,00	108.000,00
10.500,00	7.500,00	8.500,00	10.500,00	9.000,00	10.000,00	108.000,00
	Custos no Ano					
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
945,00	675,00	765,00	945,00	810,00	900,00	9.720,00
6.342,00	6.342,00	6.342,00	6.342,00	6.342,00	6.342,00	76.104,00
7.287,00	7.017,00	7.107,00	7.287,00	7.152,00	7.242,00	85.824,00
3.213,00	213,00	1.393,00	3.213,00	1.848,00	2.758,00	22.176,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Divisão dos lucros:

Resultado total do exercício = 22.176,00 R\$

Investimento total = 18.475,38 R\$ (Total do montante de acordo com o investimento de cada sócio, no caso 50% de cada)

Resultado após divisão dos lucros = 22.176,00 - 18.475,38 = 3.700,62 R\$

Podemos notar oscilações nas vendas em alguns meses, para mais e para menos, o que é comum no mercado, porém para amenizar os efeitos decorrentes dessas oscilações, é preciso que a empresa se planeje e crie estratégias para equiparar as vendas, dando ênfase maior para os meses em que as mesmas são mais baixas. No resultado final, para a divisão dos lucros, como já foi mencionado, será usado como referência a proporcionalidade de cada investimento feito pelos sócios. Através do cálculo de rentabilidade, foi constatado que é possível que os sócios resgatem todo valor investido e a empresa opere com lucro suficiente para novos investimento.

4.5.4.3 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é muito importante para a empresa pois através dele a mesma saberá de fato quanto terá de faturar para pagar todos os seus custos.

Para os cálculos são considerados o faturamento total, custos variáveis, custos fixos e margem de contribuição, sendo possível encontrá-los na DRE. Segue os cálculos:

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo fixo total}}{\text{Índice da margem de contribuição}^*}$$

$$*\text{Índice da margem de contribuição} = \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Receita total}}$$

Sendo assim obtemos o seguinte resultado acerca do ponto de equilíbrio da CONEG:

$$\text{Índice da margem de contribuição} = \frac{8.190,00}{9.000,00} = 0,91$$

$$\text{PE} = \frac{6.342,00}{0,91} = 6.969,23 \text{ R\$}$$

Isso significa que para a empresa conseguir pagar todos os seus custos, ela deve considerar uma receita total de no mínimo R\$ 6.969,23. A partir desse valor, a medida que o faturamento for aumentando a empresa passará a obter lucro.

4.5.4.4 Lucratividade

A lucratividade é um dos principais indicadores econômicos da empresa, que mensura o lucro através da relação com a vendas. Uma empresa que apresenta positividade nesse aspecto, tem alta capacidade de fazer novos investimentos para melhorar a imagem da empresa bem como o serviço, gerando uma competitividade maior com relação ao mercado e os concorrentes.

Para o cálculo de lucratividade é considerado valores que podem ser encontrados na DRE da empresa, como o lucro líquido e a receita total. Vejamos os cálculos:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

Trazendo os cálculos para a realidade da CONEG, obtemos o seguinte:

$$\text{Lucratividade} = \frac{1.848,00}{9.000,00} = 0,2053333 \times 100 = 20,53\%$$

Partindo disso, significa dizer que para o faturamento total a empresa possui uma lucratividade de 20,53% ao ano, ou seja, sob os 9.000,00 de faturamento, sobram em forma de lucro R\$ 1.848,00 mensais.

4.5.4.5 Rentabilidade

Esse indicador é tão importante quanto o de lucratividade, no entanto, diferente do anterior, o índice de rentabilidade mensura a atratividade do negócio. Ele é obtido através de percentual, onde divide-se o lucro líquido pelo o investimento total para a criação da empresa. Para isso, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

Nesse caso, para a CONEG, obtemos o seguinte percentual de atratividade:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{1.848,00}{18.475,38} = 0,100025 \times 100 = 10,00\%$$

Através desse resultado, percebe-se que os sócios irão recuperar 10,00% do valor total investido a cada mês.

4.5.4.6 Prazo de retorno do Investimento

Assim como a rentabilidade, o prazo de retorno de investimento, ou payback, é um indicador de atratividade. Ele mostra o tempo necessário para que a empresa possa recuperar o valor investido no negócio, considerando o valor de investimento total dividido pelo lucro líquido no período. Observemos os cálculos a seguir:

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$$

Dessa forma, trazendo para o caso da CONEG, os cálculos ficam o seguinte:

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{18.475,38}{1.848,00} = 9,99 \text{ meses.}$$

Observa-se que o valor ficou em 9,99 isso significa que basicamente em aproximadamente 10 meses, após o início das atividades da empresa, os sócios irão recuperar todo valor investido na criação do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 ANÁLISE DE CENÁRIO

Criar cenários para a realidade da empresa, é fazer com que ela experimente diferentes situações que a mesma possa se inserir enquanto ativa no mercado, assim como se planejar para ter opções estratégicas de superar cenários ruins, considerando baixo volume de vendas nos primeiros meses, surgimento de novos concorrentes, entre outros fatores que podem contribuir, na pior das hipóteses, para o insucesso do empreendimento.

Esses cenários refletem diretamente no resultado financeiro da organização, podendo ser eles realista, otimista ou pessimista. Como o planejamento financeiro feito para o plano foi com base no cenário realista, ou seja, o cenário ideal que a empresa espera estar inserida, abaixo constará apenas os levantamentos feitos para o cenário pessimista e otimista, considerando uma queda nas vendas de 10%, no caso do pessimista, e para o cenário otimista um aumento percentual de igual valor.

Tabela 19 - Projeção de Cenários

Cenário		Financeiro
	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
Descrição	Valor R\$	Valor R\$
Receita total de vendas	8.100,00	9.900,00
Impostos	729,00	891,00
Margem de contribuição	7.371,00	9.009,00
Custos fixos totais	6.342,00	6.342,00
Resultado operacional	1.029,00	2.667,00

Fonte: Autores da pesquisa (2018).

Cenário Pessimista:

$$\text{Índice da margem de contribuição} = \frac{7.371,00}{8.100,00} = 0,91$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{6.342,00}{0,91} = 6.969,23 \text{ R\$}$$

$$\text{Lucratividade} = \frac{1.029,00}{8.100,00} = 0,127037037 \times 100 = 12,70\%$$

$$\text{Rentabilidade} = \frac{1.029,00}{18.475,38} = 0,05569574 \times 100 = 5,56\%$$

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{18.475,38}{1.029,00} = 17,95 \text{ meses}$$

Em resumo, analisando o cenário pessimista, observa-se que no ponto de equilíbrio a empresa necessita de uma venda mínima de R\$ 6.969,23 para cobrir todos os custos mensais. Com a lucratividade apresentando 12,70% mês, pode-se dizer que com o faturamento mensal em R\$ 8.100,00, ao final, restarão em forma de lucro R\$ 1.029,00. Quanto a rentabilidade, foi visto que o cenário apresentou uma porcentagem de 5,56, isso significa que a cada mês recupera-se do valor total investido 5,56%. E por último o prazo de retorno do investimento

apontou um número de 17,95 que representa a quantidade de tempo no qual o retorno terá sido totalmente resgatado, ou seja, ao final de um ano e sete meses aproximadamente.

Cenário Otimista:

$$\text{Índice de margem de contribuição} = \frac{9.009,00}{9.900,00} = 0,91$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{6.342,00}{0,91} = 6.969,23$$

$$\text{Lucratividade} = \frac{2.667,00}{9.900,00} = 0,2693939 \times 100 = 26,93\%$$

$$\text{Rentabilidade} = \frac{2.667,00}{18.475,38} = 0,14435427 \times 100 = 14,43\%$$

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{18.475,38}{2.667,00} = 6,92 \text{ meses}$$

No cenário otimista, situação mais que ideal para a empresa pois ela estaria numa condição bastante confortável, foi visto que para pagar todos os seus custos mensais, ela precisa levantar uma receita total de R\$ 6.969,23. Percebe-se que é o mesmo valor para o cenário pessimista e realista, isso porque para esse cálculo considera-se os custos fixos, e estes não se alteram, além da variação, para mais e para menos, entre as duas situações terem sido de igual valor, no caso 10%. A lucratividade foi de 26,93%, mostrando que com um faturamento mensal de R\$ 9.900,00 restam um lucro líquido de R\$ 2.667,00. Tratando-se da rentabilidade, observa-se que a porcentagem foi bem atrativa, sendo 14,43%, isso demonstra que ao final de cada mês será recuperado a porcentagem mencionada do total investido para o empreendimento, e em aproximadamente 7 meses a empresa terá recuperado todo o capital investido.

A matriz SWOT pode identificar várias falhas e pontos positivos na organização, diante disso, para complementar a construção do cenário é válido elencar tais aspectos, assim sendo, do ponto de vista interno a CONEG apresenta forças como aprendizagem contínua, flexibilidade de atendimento e formas de pagamento, localização estratégica, equipe unida e coesa, e fraquezas como pouca experiência, equipe reduzida, ausência de método diferenciado e baixo recurso.

Com relação ao ambiente externo, no aspecto oportunidade, pode-se observar o mercado pouco explorado, cenário econômico favorável, aperfeiçoamento do conhecimento e novas parcerias, e no ponto ameaça podemos citar entrada de novos concorrentes, burocracia nas instituições financeiras e métodos diferenciados por parte da concorrência. Vale lembrar

que toda informação levantada na matriz, deve ser analisada, explorada no caso das forças e oportunidades, e isoladas ou contornadas no caso das fraquezas e ameaças.

REFERÊNCIAS

- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento** - 3. ed. - São Paulo: Saraiva, 2016.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 12ª Reimpressão. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=6q3pxmXkZc&sig=HBXCcX33AWMa1QAo10zqX_bv8Cw#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false> Acesso 06 de Junho 2018.
- CROCCO, L.; GUTTMANN E. **Consultoria empresarial** ; prefaciado por Antoninho Marmo Trevisan.- 2.ed., atual. e ampl. - São Paulo: Saraiva, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso** - 3. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2015.
- _____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003
- FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa: tradução Roberto Catalo Costa: consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva**. - Porto Alegre: Artmed, 2009. 196 p.: 23cm. - (Coleção pesquisa qualitativa / coordenada por Uwe Flick).
- GOMES, Mairi Catiane; MIRANDA, Mari Camila; CARRARO, Isaias Ricardo; FURLAN, Juliana. Planejamento estratégico na logística: etapas e estratégias para implementação. **Sustainable business international journal**. n. 67. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/sbijournal/article/view/10252/7147>> Acesso em: 30 de Ago. 2018.
- Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. 208 p. : il
- IBCO: Instituto Brasileiros dos Consultores Organizacionais. **Porquê uma Consultoria?** Disponível em: <<http://ibco.org.br/por-que-consultoria/>> Acesso: 18 de Maio 2018.
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama, 2010**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/juazeiro-do-norte/panorama>> Acesso em: 03 de Abril 2018.
- JUCEC: Junta Comercial do Ceará. **Número de abertura de empresas é maior que o dobro de extinções em 2016**. Disponível em: <<http://www.jucec.ce.gov.br/index.php/noticias/43728-2017-01-12-17-13-50>> Acesso: 06 de Mar. 2018.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: projeto de pesquisa / pesquisa bibliográfica / teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. - 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.
- LEITE J. **As etapas do processo de administração estratégica**. 21 de Nov. de 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-etapas-do-processo-de-administracao-estrategica/82839/>> Acesso: 26 de Ago 2018
- OLIVEIRA, D. de P. R. de; **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação** direcionadas para o plano de negócios - São Paulo : Atlas, 2014.

_____; **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas** - 12. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013. E-Book. ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> Acesso em: 30 de Ago. 2018.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte para o conhecimento**. - São Paulo: Atlas. 2009.

ROMANO, L. A.. **Pesquisa Perfil das empresas de consultoria no Brasil 2014**. Disponível em: <<http://www.abco.org.br/wp-content/uploads/2014/12/Perfil-das-Empresas-de-Consultoria-no-Brasil-outubro-2014.pdf>> Acesso em: 24 de Agos. 2018.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Aprenda a Montar um Plano de Negócios**. 2016 Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 20 de Maio 2018.

_____. **Como elaborar um Plano de Negócios**. - Brasília: Núcleo de comunicação. 2003

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A.; A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**. Ano 2, v1., n.1, Abr. 2015. ISSN 2358-7784

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** – 11. Ed.- São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa

CENTRO UNIVERSITÁRIO DR. LEÃO SAMPAIO

Somos alunos da graduação do curso de Administração e estamos realizando uma pesquisa para o nosso Trabalho de Conclusão de Curso referente ao Análise de Viabilidade de uma empresa de consultoria organizacional na região do cariri cearense.

Você poderia colaborar respondendo o questionário abaixo? Lembrando que todas as informações são sigilosas e apenas para fins acadêmicos.

VOCÊ TEM ALGUMA EMPRESA?

- () Sim
- () Não

SE SIM, SIGA RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE 1 À 9.

SE NÃO, RESPONDA A PARTIR DA 10ª QUESTÃO.

1. RAMO DA ATIVIDADE DA EMPRESA

- () Indústria
- () Serviço
- () Comércio

2. ESCOLARIDADE:

- () Ensino Fundamental
- () Ensino Médio
- () Ensino Superior

3. EM QUAL CIDADE ESTÁ IMPLANTADA A SUA EMPRESA?

4.VOCÊ CONHECE O SERVIÇO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL?

- () Sim
- () Não

5. SE SIM, COMO CONHECEU?

- () Por amigos
- () Pela Tv
- () Internet
- () Pelo SEBRAE
- () Por uma empresa de consultoria

6.VOCÊ JÁ UTILIZOU O SERVIÇO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL?

- () Sim
- () Não

7. SE JÁ UTILIZOU, EM QUE ÁREA FOI PRESTADO O SERVIÇO?

- ☐ Elaboração de Plano de Negócio
- ☐ Gestão financeira
- ☐ Marketing
- ☐ Recursos humanos
- ☐ Outros _____

8. A OFERTA DE UMA CONSULTORIA EMPRESARIAL COM SERVIÇOS A UM PREÇO ADEQUADO A SUA REALIDADE FARIA VOCÊ CONTRATA-LO?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. SE SIM, QUANTO VOCÊ ESTARIA DISPOSTO A PAGAR?

- ☐ De R\$1.000,00 à R\$1.500,00
- ☐ De R\$1.500,00 à R\$2.000,00
- ☐ De R\$2.000,00 à R\$2.500,00
- ☐ De R\$2.500,00 à R\$3.000,00
- ☐ Mais de R\$3.000,00

Obrigado pela sua colaboração!

10. ESCOLARIDADE:

- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo

11. QUAL O SEU CURSO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA?**12. VOCÊ UTILIZA DE ALGUM AGENTE FINANCIADOR PARA PAGAR A FACULDADE?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. SE SIM, QUAL?

- ☐ Pais
- ☐ Familiares
- ☐ FIES
- ☐ FUNDACRED
- ☐ Outros. _____

14. VOCÊ CONHECE O SERVIÇO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL?

- ☐ Sim
- ☐ Não

15. SE SIM, COMO CONHECEU?

- ☐ Por amigos
- ☐ Pela Tv

- () Internet
- () Pelo SEBRAE
- () Por uma empresa de consultoria

16. COM A CONCLUSÃO DO SEU CURSO, VOCÊ PENSA EM ABRIR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO?

- () Sim
- () Não

17. SE SIM, VOCÊ BUSCARIA A CONTRATAÇÃO DE UM PROFISSIONAL CONSULTOR PARA FAZER O PLANEJAMENTO DO SEU NEGÓCIO?

- () Sim
- () Não

18. SE NÃO, SE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA BUSCASSE JUNTO A UM AGENTE FINANCIADOR, CRÉDITO PARA A ABERTURA DO SEU PRÓPRIO NEGÓCIO VOCÊ MUDARIA DE IDEIA?

- () Sim
- () Não

19. UMA EMPRESA DE CONSULTORIA COM FOCO NA CRIAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS PARA GRADUANDOS E EGRESSOS FARIA VOCÊ CONTRATÁ-LA?

- () Sim
- () Não

20. SE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA OFERECESSE O SERVIÇO DE CRIAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS COM CAPTAÇÃO DE RECURSOS JUNTO A AGENTE FINANCIADORES, VOCÊ A CONTRATARIA?

- () Sim
- () Não

21. QUANTO VOCÊ ESTARIA DISPOSTO A PAGAR POR ESSE SERVIÇO?

- () De R\$1.500,00 à R\$2.000,00
- () De R\$2.000,00 à R\$2.500,00
- () De R\$2.500,00 à R\$3.000,00
- () Mais de R\$3.000,00
- () Porcentagem do valor do projeto

Obrigado pela sua colaboração!