

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
MBA GESTÃO ESTRÁTEGICA EM FINANÇAS E CONTROLADORIA**

MAYARA BUZANELO GAVA

**A VIABILIDADE DO INVESTIMENTO EM UMA EMPRESA DE ASSESSORIA AO
CRÉDITO E COBRANÇA**

**CRICIÚMA,
2012**

MAYARA BUZANELO GAVA

**A VIABILIDADE DO INVESTIMENTO EM UMA EMPRESA DE ASSESSORIA AO
CRÉDITO E COBRANÇA**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA Gestão Estratégica em Finanças e Controladoria I da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Abel Correa de Souza

**CRICIÚMA,
2012**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha filha Ana Livia, que é o anjo da minha vida, a razão do meu viver, quem me fez seguir adiante, o meu maior motivo de estar viva, a minha jóia mais preciosa, o bem mais estimável, o meu coração fora do corpo, o maior sentimento que já senti por outro ser, o meu “pinguinho” de gente, quem mais amo, e por quem quero ser um exemplo de pessoa, mãe e mulher.

AGRADECIMENTO

Primeiramente quero agradecer a Deus, pois posso dizer com a maior certeza, que por um difícil período em minha vida, feio Ele que me carregou em seus braços e é graças à grande misericórdia Dele, que me deu um anjo que é minha filha Ana Lívia, que hoje estou melhor, pois por ela consegui forças em Deus e segui adiante.

Agradeço aos meus pais Luiz Gava Neto e Anadete Buzanelo Gava, que são meus pilares, e quem sempre esteve ao meu lado em todas as situações, desde as mais alegres até as mais difíceis, e a maior herança, o apoio ao estudo.

Agradeço ao meu namorado Lucas Pizoni Cardoso, que fez de nossas vidas mais alegre e que me fez voltar a sonhar e esperar da vida sempre algo bom.

Agradeço aos amigos que estiveram ao meu lado me dando muita força, os meus médicos que sempre estiveram à disposição e que se tornaram amigos que se preocupam comigo, aos colegas de aula que se tornaram pessoas especiais, com quem pude aprender muito e ao meu orientador Prof Abel que me auxiliou em todo o processo.

Agradeço as empresas que dedicaram alguns minutos de seu tempo para responder a pesquisa desde trabalho, sem estas respostas o estudo não seria tão completo.

“Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais e mensuráveis.”

José Carlos Assis Dornelas

RESUMO

Nos dias atuais, o bom empreendedor tem como uma das principais ferramentas o plano de negócio. O presente trabalho consiste em apresentar dados importantes e necessários para que o empreendedor pode estudar com antecedência e tomar suas decisões sobre suas ações dentro das organizações, podendo estar preparado para enfrentar o futuro, neste caso a viabilidade do investimento em uma empresa de assessoria ao crédito e cobrança. O Plano de Negócios permitirá decisões mais rápidas e ações mais certas, possibilitando o conhecimento geral da atividade, analisando os aspectos de visão de oportunidade, exploração do negócio, utilização do investimento, compatibilidade com o mercado, sistema de trabalho, domínio das operações e viabilidade atual do negócio; identificando as características e peculiaridades próprias, bem como poderão ser utilizados os recursos existentes e a sua operacionalização, além de permitir conclusões que apontem os fatores de sucesso e de fracasso. Este estudo tem a finalidade de entender, identificar tendências futuras e o domínio das técnicas específicas de gestão.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Assessoria de crédito e cobrança. Viabilidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análise SWOT ou FOFA	29
Figura 2: Etapas do processo visionário.....	37
Figura 3: Segmento que atua	48
Figura 4: Porte da empresa.....	49
Figura 5: Faturamento da empresa	50
Figura 6: Setores terceirizados dentro da empresa.....	51
Figura 7: Terceirização de assessoria de crédito e cobrança	52
Figura 8: Nível de inadimplência	53
Figura 9: Conveniência quanto à utilização dos serviços.....	54
Figura 10: Possibilidade de negociação destes serviços	55
Figura 11: Importância da terceirização de assessoria de crédito e cobrança	56
Figura 12: Necessidade desta terceirização.....	57
Figura 13: Já trabalhou ou trabalha com terceirização de assessoria.....	58
Figura 14: Satisfação quanto ao serviço utilizado	59
Figura 15: Retorno a empresa de assessoria de crédito e cobrança	60
Figura 16: Estrutura organizacional.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Segmento que atua	48
Tabela 2: Porte da empresa	49
Tabela 3: Faturamento da empresa	50
Tabela 4: Setores terceirizados dentro da empresa	51
Tabela 5: Terceirização de assessoria de crédito e cobrança.....	52
Tabela 6: Nível de inadimplência	53
Tabela 7: Conveniência quanto a utilização dos serviços	54
Tabela 8: Possibilidade de negociação destes serviços.....	55
Tabela 9: Importância da terceirização de assessoria de crédito e cobrança	56
Tabela 10: Necessidade desta terceirização.....	57
Tabela 11: Já trabalhou ou trabalha com terceirização de assessoria	58
Tabela 12: Satisfação quanto ao serviço utilizado	59
Tabela 13: Retorno a empresa de assessoria de crédito e cobrança	60
Tabela 14: Mobiliários, equipamentos e utensílios.....	68
Tabela 15: Quadro de investimentos.....	69
Tabela 16: Projeção de vendas.....	70
Tabela 17: Faturamento	71
Tabela 18: Depreciação	72
Tabela 19: Salários	72
Tabela 20: Custos fixos	73
Tabela 21: Fluxo de caixa	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	11
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONCEITOS E ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIO	14
2.1.1 Plano de negócio	15
2.1.2 A importância de um Plano de Negócio	18
2.1.3 A estrutura de um Plano de Negócio	20
2.2 PESQUISAS DE MARKETING	21
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.3.1 Análise externa e análise interna	29
2.3.2 Missão	33
2.3.3 Visão	34
2.3.4 Valores da empresa	34
2.4 EMPREENDEDORISMO.....	35
3 ANÁLISE FINANCEIRA	39
3.1 FATURAMENTO E IMPOSTO S/ VENDAS	39
3.2 INVESTIMENTOS	39
3.3 FONTE E APLICAÇÃO DOS RECURSOS	40
3.4 DEPRECIAÇÃO	40
3.5 PESSOAL.....	40
3.5.1 Encargos s/ folha de pagamentos	40
3.5.2 Custo de pessoal – cargos e salários	41
3.6 CUSTO FIXO	41
3.7 CUSTO VARIÁVEL	41
3.8 FLUXO DE CAIXA.....	42

3.9 DRE – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	43
3.10 BALANÇO PATRIMONIAL	43
4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	45
4.1 ABORDAGENS METODOLÓGICAS.....	45
4.1.1 Pesquisa bibliográfica	45
4.1.2 Pesquisa de campo descritiva com abordagem quantitativa.....	46
4.2 LOCAL DA PESQUISA	47
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	47
4.5 TRATAMENTOS DOS DADOS	47
5 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	48
5.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	61
5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ASSESSÓRIA AO CRÉDITO E COBRANÇA	63
5.2.1 Estrutura organizacional	63
5.2.2 Parceiros	63
5.2.3 Produtos.....	64
5.2.4 Tecnologia	64
5.2.5 Intenção estratégica.....	64
5.2.6 Missão	65
5.2.7 Visão.....	65
5.2.8 Valores	65
5.2.9 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças).....	65
5.2.10 Mercado.....	66
5.2.11 Concorrentes	66
5.2.12 Análise interna (pontos fortes e pontos fracos)	67
5.2.13 Investimentos	67
5.2.14 Equipamentos, mobiliários e utensílios	67
5.2.15 Relação dos investimentos	68
5.3 PROJEÇÕES	70
5.3.1 Clientes (Lucro)	70
5.3.2 Faturamento e impostos.....	70
5.3.3 Custos Fixos.....	71

5.3.3.1 Depreciação	71
5.3.4 Pessoal.....	72
5.3.4.1 Quadro de cargos e salários	72
5.3.5 Custo fixo	73
5.3.6 Fluxo de caixa.....	73
CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE (s)	80

1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro cresce a todo o momento, e cada vez mais as empresas buscam a excelência nos produtos ou na prestação de serviços, para maximizar os recursos e se manter no mercado, e para isso se tornar uma realidade concreta e que existam maiores chance de sucesso do novo empreendimento, é necessária uma boa análise de investimento, na qual são apresentados todos os objetivos do novo negócio e as forma de execução das atividades, de maneira clara, concreta e mensurável.

O investimento em um empreendimento visa um lugar no mercado competitivo para nova empresa, o crescimento, além da obtenção de recursos financeiros ao empreendedor. E este estudo está direcionado para a análise da viabilidade de um investimento em uma empresa de assessoria ao crédito e cobrança. Conhecendo melhor o plano de negócio, o plano de marketing, as estratégias e as variáveis, além da análise financeira e projeções de valores, por meio de um planejamento estratégico, é possível identificar a viabilidade do investimento na área.

Todas às empresas novas ou já maduras buscam oferecer ao público alvo, o produto ou serviço que traga para a empresa a estabilidade no mercado competitivo, visando à maximização dos recursos financeiros e a liquidez da empresa. É com este objetivo que a nova empresa de assessoria ao crédito e cobrança também deseja conquistar um espaço no mercado. Para isso uma forma de planejamento estratégico deve ser estudada para identificar a viabilidade do investimento, e posteriormente iniciarem-se as atividades.

1.1 TEMA

A viabilidade do investimento em uma empresa de Assessoria ao crédito e cobrança.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Dentro da análise de investimento, por meio do planejamento estratégico o estudo da viabilidade em uma empresa de assessoria ao crédito e cobrança é um instrumento de planejamento e controle. A falta deste planejamento, pode trazer muitos problemas a empresa, desde a dificuldade em encontrar um espaço no mercado competitivo, até mesmo ao insucesso ou falência da nova empresa, gerando o aumento no índice de empresas que acabam antes dos primeiros 5 anos de existência, e a perda do valor investido pelo empreendedor no novo negócio.

Com base neste enfoque será levantado o seguinte questionamento:

É viável investir em uma empresa de assessoria ao crédito e cobrança?

1.3 OBJETIVOS

Para se elaborar uma boa pesquisa são necessários que sejam definidos bem os tipos de objetivos que ajudarão a compor o estudo, pois é a partir deles que se definirão quais as questões que serão abordadas nas pesquisas, os tipos de pesquisa e a forma que será desenvolvida no decorrer do estudo, bem como o resultado final a ser obtido.

1.3.1 Objetivo geral

Apresentar os principais conceitos em plano de negócio, pesquisa de marketing, análises internas e externas (concorrentes), para analisar a viabilidade do investimento por meio do planejamento estratégico.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar uma pesquisa de mercado;
- Definir as variáveis estratégicas internas e externas;

- Definir a inserção estratégica (missão, visão e valores);
- Avaliar o resultado financeiro com base nas projeções.

1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo da viabilidade em um investimento, por meio do planejamento estratégico e análise do investimento, são importantes para que a empresa coloque em um documento as estratégias, metas, objetivo e estipule aonde quer chegar e a forma para alcançar este sonho, um planejamento que determine todos estes pontos, será um mapa para que o empreendedor alcance o sucesso.

Uma empresa de assessoria ao crédito e cobrança, é uma empresa prestadora de serviço, que apresenta seu 'produto', no ato da execução do serviço. Este tipo de empresa, como qualquer outro, que esteja iniciando suas atividades ou que já seja madura no mercado, necessita de um estudo por meio do planejamento estratégico, para determinar as reais atividades e objetivos futuros e também para a reorganização das atividades já existentes, além de demais benefícios como a capacitação de recursos financeiros.

Uma análise na viabilidade de um investimento na área de prestação de serviços, em uma empresa de assessoria ao crédito e cobrança, mostra ao empreendedor e investidor se é viável e seguro aplicar os recursos financeiros neste tipo de empresa. E é por meio deste planejamento que a empresa e o empreendedor conseguem mapear todo o histórico da empresa e desenhar um caminho a ser seguido para o alcance das metas. E também acrescentar as empresas maiores chance de se firmar e manter-se no mercado competitivo, estudando e analisando desde a missão até as estratégias dos concorrentes e podendo, com isso, criar novas formas de atrair o público alvo para o produto ou serviço apresentado.

Assim, analisar e planejar a estrutura de uma nova empresa, por meio do planejamento estratégico, é ponto essencial para a verificação da viabilidade deste novo empreendimento, pois indicará se o empreendedor deve ou não investir neste novo negócio, além de mapear todo o caminho a ser traçado pela empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo vem dar o embasamento teórico necessário ao trabalho, apresentando os principais conceitos de Plano de Negócios, enfim o suporte necessário para a realização da pesquisa deste estudo.

2.1 CONCEITOS E ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIO

No cenário contemporâneo de mercado em que se encontram as empresas, faz-se necessário conhecer o mercado na qual está inserido ou pretende-se inserir, da mesma forma, estar sempre atualizado buscando cada vez mais técnicas e estratégias administrativas que influenciem o desenvolvimento e dinamismo das mesmas.

O mercado cada vez mais competitivo, com auto exigência na qualidade dos serviços, requer muita atenção no planejamento de um projeto.

Devido às constantes mudanças em que passam os clientes, várias empresas buscam as mais diversas técnicas para poderem conhecer melhor a realidade na qual estão inseridas. Assim todas as informações e dados conquistados tem-se transformado em fatores fundamentais para que se possam tomar decisões nos setores das empresas, por isso será feita uma pesquisa com a intenção de elaborar um plano de marketing, buscando ideias para melhorar as vendas, desta forma, conhecendo melhor seus clientes, suas necessidades, desejos, preferências e exigências.

O Plano de Negócio é um método de planejamento, pelo qual os empreendedores buscam avaliar vantagens e restrições de um empreendimento. “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2005, p. 17).

2.1.1 Plano de negócio

Conceitua-se o Plano de Negócio como “[...] a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa”. E também ressalta que, “[...] a adequada elaboração do planejamento estratégico represente o fator mais importante para a otimizada administração estratégica nas empresas”, (OLIVEIRA, 2006 p. 30).

Assim pode-se entender que o plano de negócio é a parte fundamental no processo empreendedor, é uma ferramenta de gestão de múltiplas aplicações, também conhecida como planejamento estratégico (DORNELAS, 2005).

O plano de negocio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, com a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operações e o plano financeiro do novo negócio (DEGEN, 2011, p. 208).

“O plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser a empresa” (DOLABELA, 1999, p. 77).

Plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir os erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2012).

Para Dornelas (2005, p 92), “[...] o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos a 70% ou mais”. Diante de estudos realizados, percebeu-se que o índice de empresas que dão certo nos primeiros anos é bastante pequeno, e que este insucesso deve-se a falta de planejamento adequado a cada negócio. (DORNELAS, 2005).

“As estatísticas do Sebrae indicam que 60% das 500 mil pequenas e microempresas que são abertas todos os anos no Brasil fecham as portas antes de completar cinco anos” (DOLABELA, 1999, p. 21).

No Brasil a utilização do plano de negócio, deixou de ser focado para o

planejamento e desenvolvimento de novas e já existente empresa, para ser utilizado apenas como instrumento de capacitação de recursos financeiros, e isso fez com que a idéia real da utilização do plano de negócio, ficasse um pouco esquecida. (DORNELAS, 2005).

O autor Dolabela (1999, p. 20) coloca que o plano de negócio é, “[...] uma técnica pouco difundida no Brasil”.

Ainda conforme o autor Dornelas (2001, p. 91), fica claro esta perda do sentido original da idéia, colocando: “Destacou-se apenas a sua utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento”. Isto fez com que a real essência da elaboração de um plano de negócio, como sendo o principal e inicial passo na constituição e organização das empresas, o mais importante ato, como já exposto por diversos autores, não fosse executada de forma correta, e isso resultando no insucesso das empresas (DORNELAS, 2005).

A maior dificuldade dos empreendedores quando pensam em escrever o plano de negócio, é o início, e isso faz com que diversos destes empreendedores acabem por adaptar um plano de negócio já existente para as idéias, mas isso cria uma grande confusão na relação dos princípios do plano de negócio, pois não foca no objetivo real e na necessidade do negócio do empreendedor. Assim percebe-se que o plano de negócio não deve ser apenas adaptado, e sim pensado pelo empreendedor, para que seja pensado no negócio (DEGEN, 2011).

“O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (DOLABELA, 1999, p. 25).

Dornelas (2005, p. 93) diz, que “[...] não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muito tediosa, técnica de transformar sonhos em realidade: o planejamento”.

Na abertura, ampliação e/ou reestruturação de um negócio, essa ferramenta será usada para estudar os diferentes pontos que o compõem, como por exemplo, plano financeiro, operacional, marketing, entre outros. E através desses dados e informações, que decisões são tomadas para preparar o empreendimento para o futuro ou mesmo optar ou não pela abertura do negócio.

Coloca ainda Dornelas (2005, p. 95): “O plano de negócio é uma

ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”. Assim, pode ser aplicado tanto a empresas novas quanto a empresas já existentes que desejam documentar toda a realidade do negócio.

O planejamento de um negócio, ou seja, o plano de negócio é o início da aplicação de uma idéia empreendedora, o ato mais importante que o empreendedor deve fazer para o sucesso da idéia, ou negócio (DORNELAS, 2005).

“A abordagem recomendada é iniciada em duas fases: Fazer uma lista de perguntas que o plano de negócio deve responder e responder às perguntas da lista” (DEGEN, 2011, p. 210).

É preciso sonhar e buscar a realização do sonho. Ao agir em busca de concretizar o sonho, o individuo é dominado por forte emoção e liberta o empreendedor que existe dentro dele, tornando dinâmicas algumas características presentes em todos nós: protagonismo, perseverança, criatividade, liderança, etc (DOLABELA,1999, p. 21).

Esse planejamento é uma elaboração de passos, que realizados de forma racional em documento que explore as potencialidades e riscos do negócio, venham apresentar as idéias, de forma clara e objetiva, no qual o empreendedor expõe a viabilidade e probabilidade do sucesso do negócio (DORNELAS, 2005).

Basicamente é uma ferramenta dinâmica que deve ser constantemente atualizada, que possui alguns passos para ser elaborada, que utilizados com criatividade, direcionados ao objetivo desejado, indicará a capacidade da empresa em alcançar os objetivos e futuramente ter sucesso financeiro. Visa atingir uma situação futura e da às coordenadas de como a empresa pode chegar lá. (DORNELAS, 2005).

Dolabela (1999, p. 18), “[...] primeiro, estabelecendo onde que chegar; depois, buscando os conhecimentos e meios necessários para alcançar os objetivos traçados”.

Para Bangs (2001 apud DORNELAS, 2005, p. 97), para a elaboração de um plano de negócios, é necessário expor em seções as idéias seguindo a lógica das perguntas:

1. Em que negócio você esta?
2. O que você (realmente) vende?
3. Qual o seu mercado alvo?

“Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequencia lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada”. (DORNELAS, 2005, p. 99).

Para Dornelas (2005), os empreendedores de sucesso planejam cada passo, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, superiores, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.

Estes passos a serem seguidos, são determinados por algumas seções, que devem ser organizadas de forma lógica, para serem entendidas por qualquer pessoa que faça a leitura do plano de negócio (DORNELAS, 2005).

2.1.2 A importância de um Plano de Negócio

A elaboração de um plano de negócio tem a importância baseada no público alvo que o empreendedor quer atingir. Muitos pensam que a elaboração do mesmo, serve apenas para os investidores e bancos, porém é diverso o público-alvo deste projeto, desde investidores até a própria gerência da empresa podem utilizar o plano de negócio como um grande aliado nas decisões (DORNELAS, 2005).

Sendo o plano de negócios uma das principais ferramentas de gestão, é imprescindível que os empreendedores a conheçam para que por meio desta, possam prever e manter o sucesso dos negócios.

“Se for um parceiro, este atenderá mais para análise de mercado e oportunidade de grandes lucros”. DORNELAS (2005, p 105). Sendo assim, para a elaboração de um plano de negócio novo, é importante no enfoque do estudo das oportunidades de mercado, viabilidade de investimento visando a obtenção de lucros e manter-se no mercado (DORNELAS, 2005).

“O plano de negócio aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios” (DORNELAS, 2005, p. 97).

Apesar de toda a importância exposta por diversos autores sobre os benefícios de se elaborar um plano de negócio, e que este se bem estruturado e planejado aumenta as chances de sucesso do negócio, ainda existem pessoas que deixam de escrever o plano de negócio no início do empreendimento, ou mesmo em

uma empresa já formada, devido a uma cultura do próprio brasileiro, que “[...] é sempre admirado por sua criatividade e persistência” (DORNELAS, 2005 p. 93).

Mas para que o negócio engrene e cresça alcançando os objetivos desejados do empreendedor, é necessário e muito importante estabelecer diretrizes e passos a serem seguidos, e com isso o plano de negócio auxilia na elaboração de uma estrutura bem definida da empresa nova, ou ainda a reorganização de uma empresa já madura (DORNELAS, 2005).

Através do plano é possível:

Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.

Gerenciar de forma eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.

Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.

Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.

Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa (DORNELAS, 2005, p. 97).

Mesmo assim, ouvirão diversas pessoas diversos motivos de não elaborar um plano de negócio com todos os dados, informações e objetivos da empresa. Estes motivos irão da falta de conhecimento, o não saber como expor estas informações no papel, até a idéia de que se tem todo este planejamento em mente (DORNELAS, 2005).

Se você perguntar a qualquer empreendedor que não tem um plano de negócios qual a razão para não possuir um, com certeza ouvirá uma das desculpas a seguir:

“Eu não necessito de um”.

“Eu tenho um me minha cabeça”.

“Eu não sei como começar”.

“Eu não tenho tempo”.

“Eu não sou bom com os números”.

“Eu tenho mais do que o suficiente \$\$\$ e não preciso disso, pois já tenho sucesso” (BANGNS, p. 98, APUD DORNELAS, 2005).

“O objetivo do plano de negócio é desenvolver um negócio de sucesso, portanto, desenvolver um negócio de sucesso pessoal, de sucesso passageiro – reconhecendo os riscos desse tipo de negócio – ou o sucesso sustentado” (DEGEN, 2011, p. 210).

2.1.3 A estrutura de um Plano de Negócio

Dornelas (2005, p. 99), diz “[...] cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócio que seja universal e aplicado a qualquer negócio”.

Não existe uma estrutura padrão para a elaboração de um plano de negócio, pois cada empresa difere pelas opções de mercado. Mas qualquer negócio deve possuir as informações básicas para o entendimento claro do leitor, quanto a organização, objetivos, produtos ou serviços, mercado, estratégia de marketing e situação financeira. O plano de negócio não tem um tamanho estipulado, ele deve ser construído pela necessidade da empresa, do próprio empreendedor e do público-alvo (DORNELAS, 2005).

Cada tipo de empresa tem uma estrutura de plano de negócio mais ou menos elaborada para o auxílio das informações serem apresentadas no plano de negócio. A estrutura para uma empresa prestadora de serviço contém basicamente as seguintes seções, capa, sumário, sumário executivo, o negócio, no qual será descrito, o próprio negócio, os serviços, o mercado, a localização, a concorrência, a equipe gerencial, a estrutura funcional, além de uma seção expondo os dados financeiros, contendo as fontes de recurso, os investimentos, o balanço patrimonial, a análise do ponto de equilíbrio, o DRE (demonstrativo de resultado), a projeção do fluxo de caixa, e as análises de rentabilidade (DORNELAS, 2005).

“O serviço distingui-se do produto pela característica de intangibilidade. Enquanto o produto é um objeto material, o serviço não é palpável, sendo consumido no ato de seu fornecimento” (DOLABELA, 1999, p. 137).

ESTRUTURA 3
(Sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviço)
Capa
Sumário
Sumario Executivo
O Negócio
Descrição do Negócio
Descrição do Serviço
Mercado
Localização
Competidores (concorrência)
Equipe Gerencial
Estrutura Funcional
Dados financeiros
Fontes de recursos financeiros

Investimentos necessários
Balanço patrimonial (projetado para três anos)
Análise ponto de equilíbrio
Demonstrativo de resultado (projetado para três anos)
Projeções de fluxo de caixa (horizonte de três anos)
Análise de rentabilidade (DORNELAS, 2005, p 103).

Basicamente, existem três tipos de plano de negócio, o completo, o resumido e o operacional. Fica a critério do empreendedor e das necessidades da empresa a escolha de um dos tipos de plano de negócio apresentados pelos autores, que atenda de maneira mais precisa as necessidades da empresa, e a auxilie no alcance dos objetivos já predeterminados, visando à obtenção de lucros e o sucesso em longo prazo da nova empresa (DORNELAS, 2005).

2.2 PESQUISAS DE MARKETING

É por meio da estratégia de *marketing* que uma empresa busca encontrar os canais mais adequados para atingir o público. A medida que este torna-se fiel a uma marca mais específico, a estratégia de *marketing* vai desenvolvendo-se exclusivamente para este público. Conforme Stone (2002 , p. 5):

O marketing envolve tanto a criação quanto a distribuição de bens e serviços. Embora o produto ou serviço seja fato criado pela função de produção, sua criação envolve o pessoal de marketing não só sob a perspectiva física de produtos mas também sob a perspectiva das necessidades do cliente com relação a esse produto ou serviço. O marketing deve desempenhar papel vital na criação bem como na distribuição de bens e serviços.

Samara e Barros (2002, p. 1), coloca que “[...] a conceituação mais ampla e difundida do marketing, é a do conjunto de atividades humanas destinado a atender aos desejos e necessidades dos consumidores por meio dos processos de troca [...], como a propaganda”.

“Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para se criarem trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.” (MCDANIEL E GATES, 2005, p. 9).

“A pesquisa de marketing é um recursos essencial para se conhecer o ambiente. O conhecimento do ambiente ajuda a empresa a não só alterar seu atual composto de marketing, como também a identificar novas oportunidades” (MCDANIEL E GATES, 2005, p. 4).

Conceitua Zikmund (2006, p. 2), a pesquisa de marketing da seguinte maneira, “[...] a pesquisa de Marketing abrange uma ampla gama de fenômenos. Em essência, ela atende à necessidade de conhecimento do mercado pelos gerentes de marketing”. E também coloca que a pesquisa de marketing “[...] o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio da informação” (ZIKMUND, 2006, p. 3).

É para esse efeito que as organizações adotam estratégias, que possam proporcionar aos clientes maior valor do que a concorrência, aproveitando as potencialidades dos recursos à disposição.

Assim, para que a estratégia *marketing* seja bem sucedida, ela deve acompanhar uma ação, deve ter relação direta com o tempo e seguir um programa de implementação e acompanhamento de resultados.

Assim pode-se dizer que é uma das ferramentas mais importantes para identificar e definir os problemas e as chances de marketing, ou seja, como a empresa deve reorganizar as atividades para monitorar o desempenho do marketing como um processo, que auxilia na tomada de decisão, quanto ao produto ou serviço, publica alvo e preço (ZIKMUND, 2006).

Segundo Dolabela (1999, p. 139) as finalidades básicas do marketing são:

Detectar oportunidades (nichos de mercadológicos) de mercado ou de demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa, seja de seus concorrentes.
Preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais em troca de uma desejável receita.

Assim pode-se entender que a pesquisa de marketing ou plano de marketing está presente no planejamento estratégico, para auxiliar ainda mais o empreendedor na questão de definir claramente quais são os objetivos, e perceber as oportunidades do mercado, para o produto ou serviço (DOLABELA, 1999).

“A pesquisa de marketing consiste em projetos formais que visam à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de

problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços” (SAMARA E BARROS, 2002, p. 6).

Neste plano são estabelecidos os objetivos da empresa e depois coordenadas ações de execução para o alcance destes objetivos, o plano de marketing auxilia na elaboração das ações para atingir os objetivos, este plano, dita as normas ao empreendedor, disciplinado, a colocar as idéias de forma clara e lógica, para o fim de alcançar as metas iniciais já determinadas. Existem várias formas de elaboração de um plano de marketing, porém deve-se utilizar a que melhor se encaixa nas necessidades da empresa. Basicamente este plano é composto pelo estudo da análise de mercado, determinando o setor, os clientes e a concorrência; a estratégia de marketing, mostrando o produto a ser oferecido, o preço, a forma de distribuição, as propagandas e promoções, quando a empresa trabalhar com serviço e não produtos, a venda e pós-venda e o relacionamento com os clientes; além de controle de todas estas ações (DOLABELA, 1999).

Vencer a concorrência não é tarefa fácil. Se todos buscam meios de atingir maior participação no mercado e acima de tudo obter lucro para sua sobrevivência, então a cada dia as empresas estão de alguma forma se preparando para enfrentar as novas exigências dos consumidores e se defender das ameaças.

“A tarefa da pesquisa de marketing é ajudar a especificar e a fornecer informação precisa para reduzir a incerteza na tomada de decisão” (ZIKMUND, 2006 p. 3).

A pesquisa de marketing desempenha dois papéis essenciais no sistema de marketing. Em primeiro lugar, como parte do processo de feedback da inteligência de marketing, a pesquisa de marketing oferece aos tomadores de decisão dados sobre a eficácia do atual composto de marketing e oferece ideias relativas a mudanças necessárias. Em segundo lugar, a pesquisa de marketing é a principal ferramenta para a exploração de novas oportunidades no mercado. A pesquisa de segmentação e a pesquisa de novos produtos ajudam a identificar as oportunidades mais lucrativas para a empresa (MCDANIEL E GATES, 2005, p. 4).

As estratégias de marketing são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos na realidade identificada no diagnóstico estratégico, respeitando os propósitos e a cultura da empresa.

Como vender os produtos oferecidos pela loja conquistando um número cada vez maior de clientes e ter estratégias voltadas também para reter o interesse

dos clientes já conquistados é um dos principais objetivos apresentados pelo plano de marketing.

Ressalta-se que a pesquisa de marketing não é a única ferramenta que forneça as informações, mesmo sendo a ferramenta que abrange as informações sobre o público alvo e o mercado a ser oferecido o produto ou serviço, junto com ela é elaborado o plano de negócio (ZIKMUND, 2006).

As etapas componentes de um processo de pesquisa de marketing são:

Etapa 1: Reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa

Etapa 2: Planejamento da pesquisa

Etapa 3: Execução da pesquisa

Etapa 4: Comunicação dos resultados”

A pesquisa de marketing é definida como o processo sistemático e objetivo de geração de informação para ajudar na tomada de decisões de marketing. Esse processo inclui a especificação de como a informação é desejada, o desenho do método de coleta da informação, o gerenciamento e a implementação da coleta de dados, a análise dos resultados e a comunicação das descobertas e suas implicações. (ZIKMUND, 2006, p. 3).

“Para alcançar seus objetivos com eficácia, as empresas adotaram atualmente o conceito de marketing, que requer orientação para o consumidor, orientação para metas e orientação para sistemas” (MCDANIEL E GATES, 2005, p. 4).

“Orientação para o consumidor significa que a empresa se esforça por identificar as pessoas (ou empresas) que mais provavelmente comprarão seu produto (o mercado alvo) e por produzir um bem ou oferecer um serviço que atenderá as necessidades dos clientes-alvo com maior eficácia frente à concorrência” (MCDANIEL E GATES, 2005, p. 4).

Diz Dornelas (1999, p. 148), que as “[...] estratégias de *marketing* se referem ao composto de marketing, ou os 4P (quatro Ps): produto, preço e praça”. É basicamente o estudo de uma melhor forma de alcançar o resultado sobre os concorrentes, analisando os produtos, o preço, e os canais de distribuição, as vendas esta diretamente associada a esta estratégia de *marketing*, na qual (DORNELAS, 2005).

Para saber se o negócio é realmente viável, e pela Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento de uma forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso (DOLABELA, 1999, p. 140).

A satisfação dos clientes é um item tão importante para a empresa, e tão óbvia, mas certamente é pela maioria das empresas muitas vezes esquecida. Os clientes são as pessoas mais importantes, o sucesso e a própria existência da empresa dependem e muito deles. Percebe-se, entretanto que poucas conseguem manter o foco nos clientes. Um conceito simples, mas difícil de implementar e, principalmente, de capturar.

Com as evoluções em determinadas áreas, com o uso da *internet*, o consumidor está muito mais exigente, sabe o que procura e não está disposto a perder tempo e dinheiro com um produto frágil e que não traga benefícios para si, é neste ponto que entra o valor, o qual a empresa deve agregar ao seu produto ou serviço.

“A internet tem tipo um forte impacto na indústria de pesquisa de *marketing*” (MCDANIEL E GATES, 2005, p. 9).

“A pesquisa de *marketing* também descobriu outros usos para a *internet*. Ela serve como uma importante fonte de informações [...], ela representa o presente e o futuro da pesquisa de marketing” (MCDANIEL E GATES, 2005, p. 9).

A mesma é constituída por uma análise de mercado voltada principalmente para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, com isso pode-se analisar a viabilidade do negócio, se realmente há.

“A pesquisa de *marketing* pode ser vista como desempenhando três papéis funcionais: descritivo, de diagnóstico e de previsão. A função descritiva inclui a reunião e a apresentação de exposições e fatos [...], a função de diagnóstico, na qual os dados e/ou as ações são explicados [...] e a função de previsão, como a empresa pode tirar proveito das oportunidades à medida que elas surgem em um mercado que está sempre mudando” (MCDANIEL E GATES, 2005, p. 5).

Resumindo, Mcdaniel e Gates (2005, p. 5), coloca que; “[...] a pesquisa de *marketing* desempenha papel essencial na administração proavita ao possibilitar que os gerentes prevejam as mudanças do mercado e os desejos dos clientes e depois projetem bens e serviços para atender a essas mudanças e necessidades”. E

acrescenta, “[...] a pesquisa de *marketing* desempenha papel essencial no fornecimento de informações para os gerentes modelarem o composto de *marketing*”.

Conseguir entender o mercado em sua totalidade não é possível para nenhuma empresa ou nenhum profissional de *marketing*, mas estudar ao máximo todas as variáveis e buscar informações necessárias para dar aos consumidores produtos com valor é algo que trará um resultado muito satisfatório para a empresa e conseqüentemente todos os que nela estão envolvidos, os colaboradores.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“O planejamento estratégico: é a primeira fase do processo de gestão, tendo como objetivo o entendimento do cenário em que a empresa está inserida, a fim de otimizar o efeito das interações com as demais entidades e variáveis ambientais (MARTINS, 2006, p. 6).

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica: “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo (OLIVEIRA, 2002, p. 86).

O planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir da implementação, como um contínuo processo de *feedback* em todas as suas etapas, guiado de forma a alcançar resultados. Estes são encontrados nas oportunidades ou ameaças existentes, examinando os pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação em longo prazo.

Segundo Oliveira (2006, p. 33); “[...] o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

O estudo dos aspectos internos e externos que influenciam na empresa, diagnosticado por meio da análise SWOT, não é realizado na maior parte das empresas, o que é um forte fator de possíveis problemas, que serão diagnosticados

apenas quando a empresa estará despreparada para a solução destes problemas, assim a análise destes aspectos, tende a antecipar os possíveis problemas e assim também antecipar a tomada de decisão para que estes problemas não vejam a acontecer, ou ao menos sejam minimizados (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002, p. 86), coloca ainda que:

[...] esse diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de decisão errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico da empresa.

Com tamanhas mudanças ambientais, todas as empresas estão expostas a ameaças de fora, ou seja, os aspectos externos, sendo assim, a análise tanto do ambiente interno quando o ambiente externo tende a ser um forte fator de prevenção para qualquer possível problema que possa surgir. Com isso às empresas devem sempre fazer revisões periódicas de suas estratégias com base nos aspectos internos e externos (OLIVEIRA 2002).

“O diagnóstico pode ser interno ou externo à empresa. [...] Combinando-se os dois, obtém-se a projeção-base, que corresponde a uma estimativa futura, com base na situação atual” (OLIVEIRA, 2002, p. 87).

A empresa pode ser descrita pelas suas diretrizes estratégicas, estas que levam a assumir determinados comportamentos que dão base para a formulação de suas estratégias.

Conforme apresenta Oliveira (2006, p. 60), por meio do planejamento estratégico, a empresa pretende:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes sendo que ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável);
- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos onde que ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável);
- conhecer e usufruir as oportunidades externas, sendo que essa oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura;
- conhecer e evitar as ameaças externas, que é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil.

O planejamento estratégico empresarial, preocupa-se sobretudo, com a elaboração de diretrizes empresariais traduzidas pela missão organizacional diante do seu mercado atual e potencial. Geralmente, esta elaboração é feita entre os membros da diretoria.

O planejamento estratégico, diferente das projeções, tende a alterar os estados futuros, quando as projeções apenas apresentam o futuro da empresa. Assim o planejamento estratégico é focado no momento atual da empresa, visando o futuro baseado nos seus aspectos, para a construção do sucesso permanente, os administradores da empresa, podem utilizar as análises estratégicas para verificar a situação futura das empresas e antecipar possíveis problemas e conseqüentemente as soluções (OLIVEIRA 2002).

Oliveira (2002, p. 87) apresenta algumas premissas básicas da análise estratégica:

Deve-se considerar o ambiente e as suas variáveis relevantes na qual está inserida a empresa;
Esse ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
Para enfrentar essa situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

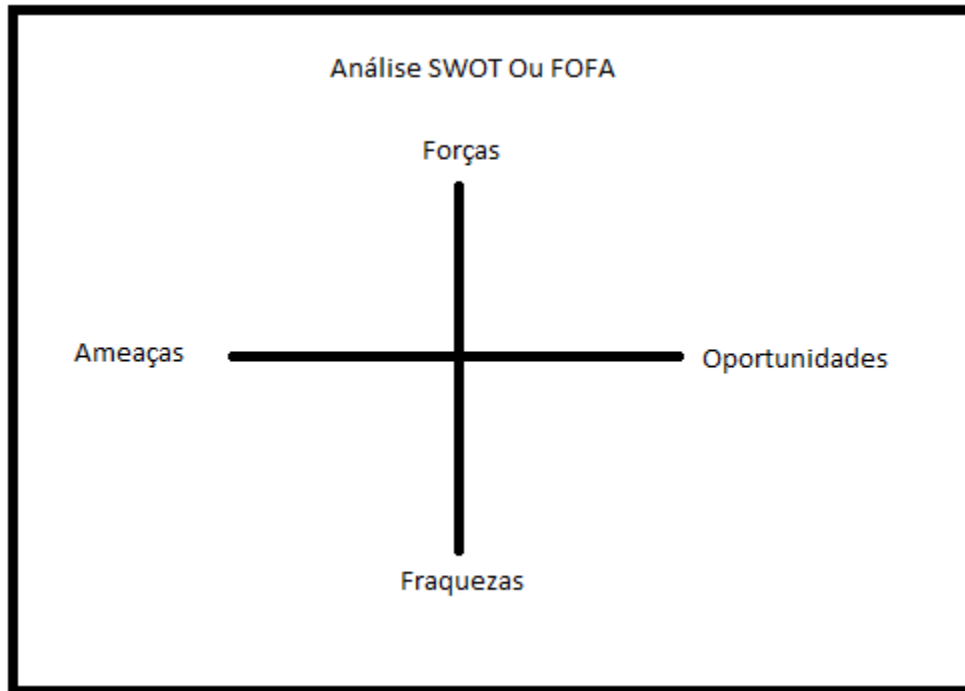
“A estratégia nada mais é do que a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar continuamente a vantagem competitiva de uma empresa”. (SALIN, 2004, p. 19).

“Para a formulação de uma estratégia é necessário que se observe como o ‘campo de batalha’ está configurado para que o empreendedor tenha a exata noção das dificuldades que irá enfrentar e preparar-se para os contra-ataques possíveis da concorrência” (SALIN, 2004, p. 20).

A estratégia da empresa precisará levar em consideração o comportamento do mercado, ou seja, as oportunidades e ameaças dadas pelo ambiente, mas também deve ter bastante claro quais são as suas capacidades internas, ou seja, os seus pontos fortes – forças – e fracos – fraquezas. Em outras palavras, deve conhecer profundamente a si mesma (SALIN, 2004, p. 21).

“A essência da análise estratégica é entendermos ao máximo as nossas capacidades e as dos competidores para encontrar o ponto certo de posicionamento no mercado” (SALIN, 2004, p. 21).

Figura 1: Análise SWOT ou FOFA



Fonte: Salin (2004, p. 21)

“Em administração, a palavra “estratégia” [...], dá significado ao planejamento, competição, manipulação consciente e direcionamento das ações de uma empresa para alcançar uma meta estabelecida” (SALIN, 2004, p. 56).

2.3.1 Análise externa e análise interna

A análise das variáveis internas e externas é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização. O planejamento estratégico dá início quando a empresa usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deverá tomar.

Para Maximiano (2004, p. 102) a análise do ambiente, “[...] é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da

organização e consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos”.

“Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. Ficam evidentes que o problema maior são as variáveis sobre as quais não se tem controláveis” (OLIVEIRA, 2002, p. 90).

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;

Segundo Oliveira (2002, p. 92), “[...] pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente”.

- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;

Para Oliveira (2002, p. 92), “[...] pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente”.

Avaliar as forças e fraquezas da organização é realizar o diagnóstico interno que ajuda a definir os tipos de estratégias que podem ser adotadas pela organização.

A análise externa e interna em uma empresa é constituída pelos pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades, sendo que as ameaças e oportunidades estão relacionadas com a análise externa e os pontos fortes e fracos com a análise interna (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002, p. 89), explica cada um dos aspectos da seguinte forma:

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Pontos fracos: são as variáveis internas controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Oportunidades: são as variáveis e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesses de usufruí-las.

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Muitas vezes na análise interna não é possível classificar os fatores fortes e fracos, devido à falta de informações, é precisa tomar bastante cuidado diante

desta situação, pois a forma como será tratada cada aspecto pode prejudicar todo o planejamento estratégico e conseqüentemente a empresa.

Para minimizar este risco de erro, podem-se estabelecer pontos neutros, porém estes não podem ser considerados favoráveis ou desfavoráveis para a empresa. Para realização de um diagnóstico estratégico é preciso ter as informações e saber quais destas informações são desejadas. As fontes destas informações são os ambientes internos e externos a empresa, assim o executivo deve saber tirar destas informações o que a empresa precisa para ser eficaz (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002, p. 91) coloca ainda que: “[...] embora a finalidade básica do diagnóstico estratégico seja apresentar uma fotografia da empresa e seu ambiente em determinado momento, é importante [...], o trabalho com dados e situações desejadas no futuro”.

“A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercado” (OLIVEIRA, 2002, p. 92).

Na análise externa o executivo deve identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente, e analisá-las, sendo que o ambiente em que a empresa está inserida é um conjunto de forças dinâmico, que muda a todo o momento, e assim o executivo deve tomar as decisões em cima das oportunidades expostas e preparar-se ou adaptarem-se as ameaças. Essa análise faz com que a empresa aprenda a lidar com as diversas forças ambientais externas a empresa, aproveitando as oportunidades e sabendo como reagir com cada ameaça, para manter-se no mercado competitivo (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002, p. 93), ainda enfatiza que:

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções da área em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas”.

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de usufruí-las;

Segundo Oliveira (2006, p. 91), “[...] oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram”.

- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Para Oliveira (2006, p. 91), “[...] ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil”.

Classificação das oportunidades e ameaças:

- ➔ Oportunidades: Naturais de evolução, sinérgicas e de inovação;
- ➔ Ameaças: Naturais, aceitáveis e inaceitáveis. OLIVEIRA (2002).

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidade da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto versus mercado” (OLIVEIRA, 2006, p. 101).

Na análise interna são analisados todos os pontos fortes e fracos de dentro da empresa, tendo como comparação empresas do mesmo setor de atuação, sendo correntes ou não, além dos pontos forte e fracos também serão encontrados pontos neutro que no decorrer da análise serão como pontos forte ou fracos da empresa, esta análise é muito importante por além de determinar os pontos fortes e fracos da empresa, vê a empresa como um todo, e deve-se analisar todos os fatores presentes na empresa (OLIVEIRA 2002).

Ainda segundo Oliveira (2002, p. 103), o executivo deverá analisar uma serie de aspectos:

Funções a serem analisadas;
Aspectos organizacionais;
Abrangência dos processos;
Níveis de controle e avaliação;
Critérios de avaliação; e
Obtenção das informações.

Assim verifica-se que o desenvolvimento do diagnóstico estratégico, por meio dos aspectos internos e externos da empresa, proporciona ao executivo chegar a informações importantes à empresa, para que a empresa possa começar a usufruir das vantagens do planejamento estratégico, sendo que o tratamento adequando aos

pontos forte e fracos além das oportunidade e ameaças, dá ao executivo a imagem atual da empresa do ambiente, e como ela deverá estabelecer metas para alcançar a posição desejado no mercado.

2.3.2 Missão

A missão da empresa é o papel que ela desempenha na área de atuação. É a razão da existência dela e representa o ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio.

A missão é a razão na qual existe a empresa. Aqui conceitua-se qual o negócio da empresa, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Para Andrade (2007), a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto.

Assim pode-se dizer que a missão da empresa é o objetivo futuro, exposto de forma mais elaborada para ser apresentada ao público alvo, os consumidores, colaboradores e fornecedores, para que sigam este preceito.

Drucker (2001), destaca que para que seja possível definir a missão, ou a "razão de ser" da organização é necessário, inicialmente, responder algumas perguntas, tais como:

Para definir a missão, procure responder as seguintes perguntas:

Qual é o seu negócio?

Quem é o consumidor?

O que é valor para o consumidor o que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade, etc.

Para Oliveira (1996, p. 71), missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico. "Em geral, ela contém informações, como quem são seus clientes e que valores importantes possuem, tipos de produtos ou serviços que a organização produz, tecnologia, filosofia, objetivos e auto-conhecimento da empresa".

Resumindo, a missão é a chave do sucesso da empresa.

2.3.3 Visão

A visão define o que a empresa quer ser, ou seja, define sua posição estratégica em relação ao futuro.

Para Oliveira (2006, p. 88), "[...] a visão pode ser conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla".

Para a definição da visão da empresa é feita a análise estratégica, por meios dos aspectos internos e externos, assim ligando as oportunidades e ameaças aos fatores chave de sucesso, identificados devido à análise do ambiente interno, chegasse à visão da empresa.

A visão da empresa responde as seguintes perguntas:

O que somos?

No que acreditamos?

O que queremos ser?

Formulando o direcionamento estratégico para o futuro da empresa.

A visão estratégica se refere à definição de uma situação futura para longo prazo, e se caracteriza como uma meta organizacional, que pode vir a servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão, por exemplo.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 42), "[...] a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva".

2.3.4 Valores da empresa

São crenças ou princípios básicos para a tomada de decisões e ideais a serem seguidos pela empresa, tais como: preocupação com o social, com o meio ambiente, honestidade, ética.

Para Ouchi (1982), os valores indicam a essência da empresa, relacionados com a filosofia da mesma.

- Ser um ponto de referência como clínica ortodôntica;

- Atuar no mercado onde está instalada, oferecendo produtos e serviços com qualidade e bom gosto, em um ambiente agradável;
- Garantir a satisfação e principalmente a fidelização de seus clientes;
- Agregar valor aos serviços comercializados, oferecendo aos clientes marcas nacionalmente conhecida com qualidade e status oferecidos nas principais clínicas da cidade ou através da mídia;
- Alcançar objetivos financeiros de forma consciente e que permitam o crescimento contínuo da empresa;
- Se manter atuante mesmo frente possíveis novas ameaças.

A empresa mediante seus valores, e sua honestidade, se a mesma deve mudar para reagir a efeitos externos, se necessário, pode mudar de mercado para manterem-se fiéis aos seus valores.

2.4 EMPREENDEDORISMO

Dolabela (1999, p. 67), diz que empreendedor “[...] significa a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional”.

“Empreender tem sido a trajetória escolhida por muitos jovens recém-formados, profissionais bem-sucedidos no mercado e alguns tantos aposentados que, depois de uma vida inteira trabalhando como empregados resolvem empreender por conta própria” (SALIN, 2004, p. 1).

“Pesquisas indicam que o empreendedorismo oferece graus elevados de realização pessoal. Por ser a exteriorização do que se passa no âmago de uma pessoa, e por perceber o empreendedor com todas as características” (DOLABELA, 1999, p. 29).

Em algum momento, as pessoas começam a sonhar como seria a sua vida sendo elas os próprios patrões. Vislumbram como conduziram suas empresas. Mantêm latente um desejo de empreender que, muitas vezes, é despertado por um evento interno ou externo que impulsiona a ação (SALIN, 2004, p. 1).

“O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro” (DOLABELA, 1999, p. 44).

“Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarra-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo” (DOLABELA, 1999, p. 45).

“Uma vez tomada à decisão e vislumbrada a oportunidade, arregaçam-se as mangas e elabora-se um plano de negócio, que funcionará como um verdadeiro “plano de voo” da empresa que se inicia” (SALIN, 2004, p. 1).

“Empreendedores sem sucesso confundem idéia com oportunidade. [...]. O jovem empreendedor deve aprender a ver a idéia com distanciamento emocional, de modo a poder fazer uma análise detalhada dela” (DOLABELA, 1999, p. 34).

“Uma oportunidade de negócio é formada pela confluência entre uma demanda de mercado identificada e os atributos do empreendedor em reunir as competências necessárias para explorar de maneira distinta a oportunidade” (SALIN, 2004, p. 20).

Assim, o empreendedor é alguém que possui um sonho, devido as circunstâncias existentes na vida, tanto pessoal como profissional, que deve analisar o mercado e estudar todas as possibilidades, para que o sonho seja uma oportunidade e tenha sucesso, e que possa empreender de forma correta, trazendo os benefícios desejados a qualquer empresa, que são a maximização dos lucros, liquidez e geração de riqueza (DOLABELA, 1999).

“O “vírus” do empreendedorismo começa a atuar quando a pessoa pensa em como seria a sua vida a partir da perspectiva de ter o poder de decidir os caminhos por onde o negócio que será conduzido deve seguir, quando se almeja a autonomia que a gestão do próprio negócio traz” (SALIN, 2004, p 2).

A pequena empresa surge em função da existência de nichos mercadológicos, ou seja, lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção de massa. Por isso seu nascimento este intimamente ligado à criatividade: o empreendedor tem que perceber o mercado de forma diferente, ver o que os demais não percebem. (DOLABELA, 1999, p. 32).

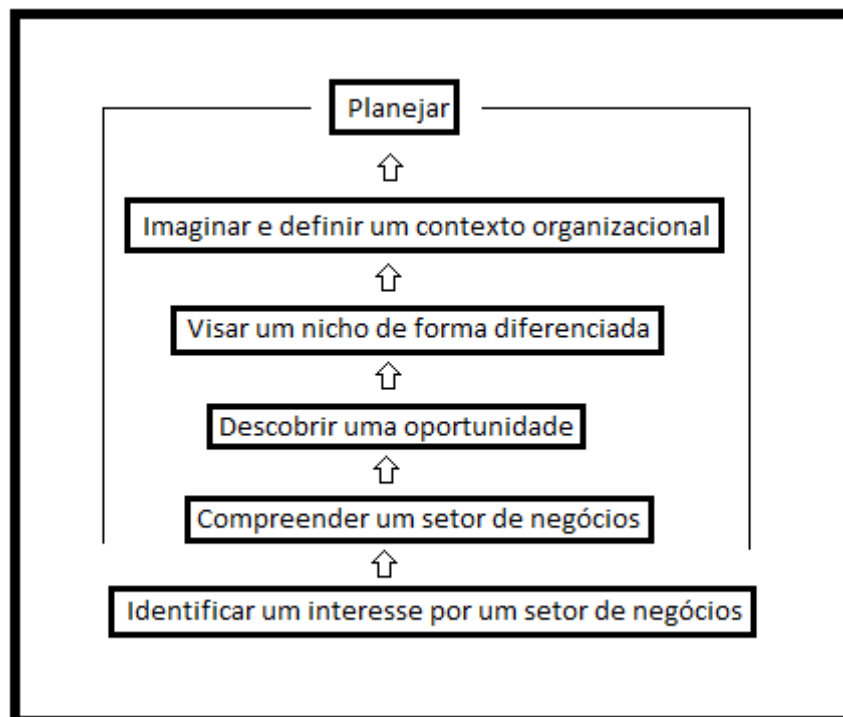
Segundo Salin (2004), existem algumas atitudes presentes no perfil do empreendedor, que são chamados de os dez mandamentos do empreendedor, ou seja, são qualidades importantes para o empreendedor bem-sucedido.

São eles:

1. Assumir riscos;
2. Identificar oportunidades;
3. Conhecimento;
4. Organização;
5. Tomar decisão;
6. Liderança;
7. Dinamismo;
8. Independência;
9. Otimismo;
10. Tino Empresarial.

Etapas do processo visionário:

Figura 2: Etapas do processo visionário



Fonte: Dolabela, 1999 p. 80

“Empreendedorismo é um neologismo derivativo da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999, p. 43).

“O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade” (DOLABELA, 1999, p. 45).

Entendo a relação entre o empreendedor e o empreendedorismo, percebe-se que o fato primordial é identificar a oportunidade e a explorar. Isso sendo feito, vai de cada empreendedor, determinar a forma de coordenar as atividades, para atingir os objetivos desejados, o plano de negócio e o planejamento estratégico, são ferramentas importantes que podem auxiliar muito nesta coordenação de atividades (SALIN, 2004).

3 ANÁLISE FINANCEIRA

Neste capítulo apresentam-se as projeções financeiras. Esta seção conterá todas as informações que se julga de maior relevância na busca de um melhor entendimento do plano de negócios.

Os demonstrativos contábeis e financeiros apresentam um conjunto grande de informações que são muito utilizadas para tomar as decisões de créditos, quando relativos a pessoas jurídicas. Estas análises compreendem o conhecimento da estrutura dos demonstrativos financeiros, formas de contabilização e apropriação, e é de fundamental importância entendê-las, pois estes demonstrativos podem ser utilizados para atender a legislação fiscal e societária ou satisfazer as necessidades de gerenciamento.

3.1 FATURAMENTO E IMPOSTO S/ VENDAS

As comissões sobre faturamento, e o valor do imposto “super simples”, vão crescendo gradativamente de acordo com o crescimento das vendas.

3.2 INVESTIMENTOS

O valor dos investimentos trata-se dos valores investidos em equipamentos, softwares, móveis e utensílios, instalações (obras e reformas) e no capital de giro.

No que se refere aos investimentos, são bens e serviços adquiridos pela empresa que não serão utilizados no período, mas poderão ser usados no futuro. Neste caso a empresa desembolsa nestas aquisições, para ter um retorno no futuro sob produtos fabricados, explica Wernke (2004).

Salienta Martins (2003, p. 25), que investimento é um, “[...] gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”.

3.3 FONTE E APLICAÇÃO DOS RECURSOS

De onde são provenientes os recursos financeiros.

3.4 DEPRECIAÇÃO

Para Martins (2003), depreciação de um bem é a perda de seu valor, decorrente do uso, deterioração ou obsolescência tecnológica. A forma de calcular essa perda define o critério de depreciação do bem, como o critério de avaliação e a vida do bem impactam no resultado operacional da empresa, ambos são regulados pela Receita Federal por meio de instruções normativas.

O critério de depreciação utilizado e que é aceito pelos órgãos da Receita Federal é o linear, pelo qual se depreciam partes iguais durante toda vida útil do bem, outro critério é o da soma dos dígitos, muito freqüente nos exercícios acadêmicos.

As empresas poderão utilizar-se de cotas de depreciação diferente da fixada, desde que comprovem sua adequação ao tempo e vida útil do bem, de acordo com a finalidade e condições de utilização, mediante laudo pericial de órgão competente.

3.5 PESSOAL

Pode-se dizer que na folha de pagamento deve ser lançado todos os créditos e débitos pertinentes a cada funcionário, para ser apurado os reais valores do pagamento.

3.5.1 Encargos s/ folha de pagamentos

Apresentam-se os encargos trabalhistas previsto em Lei para a atividade da empresa.

3.5.2 Custo de pessoal – cargos e salários

Salário é o valor fixo que o trabalhador recebe pelo seu serviço, segundo Ferreira, Machado e Santos (2006, p. 93) salário é, “valor pago pelo empregador ao empregado, de forma regular, em retribuição a trabalho prestado”.

No mesmo raciocínio Gonçalves (2000, p. 19) entende que o “salário que nada mais é do que o valor pago pelo empregador, em contraprestação aos serviços executados pelo empregado”.

É considerada remuneração todas as verbas que integram o salário, Brondi e Bermúdez (2007, p. 181) entendem que, “é a soma do salário contratualmente estipulado (mensal, por hora, por tarefa etc.) com outras vantagens percebidas na vigência do contrato de trabalho”.

3.6 CUSTO FIXO

Os custos fixos são aqueles que se mantêm sempre constantes nas alterações de atividades operacionais, independentemente, do volume de produção, segundo explica Wernke (2004).

Conforme Nascimento (2001, p. 27), “custo fixo, por sua própria natureza, é o que não varia, seja qual for a quantidade produzida em determinado período.” Como exemplo, tem-se: depreciação, honorários da diretoria, aluguel, entre outros.

Desta forma os custos fixos variam de forma inversamente proporcional à quantidade produzida, ou seja, quanto maior for à quantidade produzida menor será o custo fixo por unidade, salienta Crepaldi (2002).

3.7 CUSTO VARIÁVEL

O custo variável está ligado a qualquer variação da quantidade produzida ou vendida, quanto maior for o volume produzido de determinado produto, maior será a variação dele, conforme explica Nascimento (2001).

Afirma Megliorini (2002, p. 13) que os custos variáveis, “são aqueles que aumentam ou diminuem, oscilando ao sabor do nível de produção”. São exemplos

de custos variáveis: matéria-prima, energia elétrica, mão-de-obra direta, estes porque o valor total consumido em um mês, depende da quantidade de produtos fabricados neste período.

Conforme Wernke (2004, p. 14) os, “custos variáveis são os que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou de venda. Quanto maior for o volume de produção, maiores serão os custos variáveis totais.” No entanto percebe-se que, quanto maior for a produtividade maior será o custo variável, e conseqüentemente quanto menor o volume produzido, menor será seu custo.

Os custos variáveis aumentam na proporção dos preços de compras dos produtos acrescidos da porcentagem de crescimento das quantidades vendidas.

3.8 FLUXO DE CAIXA

A demonstração do fluxo de caixa mostra todo o fluxo de dinheiro que entrou e saiu do caixa em determinado período, ou seja, a origem e a aplicação do dinheiro, e ainda o resultado financeiro da empresa.

Complementando Santos (2000, p. 80): “trata-se da demonstração que mostra os fluxos de caixa da atividade operacional, dos investimentos e dos financiamentos realizados pela empresa, ao longo do período”.

A demonstração do fluxo de caixa pode ser elaborada pelo método indireto ou pelo método direto.

O método indireto é efetuado com base no lucro líquido, ajustado com os valores das operações de receitas e despesas que não afetaram o caixa da empresa, buscando através das variações patrimoniais os fatores que contribuíram de forma positiva ou negativa, para a variação das disponibilidades da empresa.

No método direto são evidenciados todos os recebimentos e pagamentos que afetam a variação do caixa começando pela receita de venda recebida, em vez do lucro líquido, e levando em conta todos os pagamentos e recebimentos ocorridos, no período considerado.

3.9 DRE – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A demonstração inicia-se com a receita operacional bruta ou vendas brutas, o qual segundo Matarazzo (1998, p. 69); “[...] é constituída pelo valor bruto faturado” e dela “devem ser deduzidos os impostos incidente sobre vendas, vendas canceladas e os abatimentos concedidos” desta forma chega-se à receita operacional líquida. A receita operacional líquida segundo Silva (2001, p. 138); “[...] é efetivamente a parte da receita que ficará para a empresa cobrir seus custos e despesas e para gerar lucro”.

A demonstração do resultado do exercício representa a apuração do resultado econômico da empresa ao final do exercício social, demonstrando se a mesma obteve lucro ou prejuízo no período. Santos (2000, p. 80) coloca que:

A demonstração do resultado do exercício, conforme o próprio nome sugere, demonstra o resultado obtido pela empresa em determinado período, isto é, o lucro ou prejuízo. É importante notar que, enquanto o balanço patrimonial representa a posição da empresa em determinado momento, a demonstração do resultado acumula as receitas, os custos e as despesas relativas a um período de tempo, mostrando o resultado e possibilitando conhecermos seus componentes principais.

As principais informações tiradas da demonstração de resultados estão relacionadas com os índices de lucratividade e de efetiva dependência da empresa do capital bancário, permitindo medir a lucratividade, a rentabilidade e a produtividade.

3.10 BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil formada por bens, direitos e obrigações, que reflete em uma determinada data, geralmente anualmente, a posição patrimonial e financeira da empresa.

Conforme Santos (2000, p. 73):

[...] apresenta, de um lado, um grupo de contas que representam os bens e direitos que a empresa possui em determinado momento. Esse conjunto de bens e direitos é designado de ativo. [...] apresenta um conjunto de contas que representam as obrigações (dívidas) e o capital próprio (patrimônio líquido) que a empresa possui em determinado momento. O conjunto de obrigações é designado de passivo total ou capital de terceiros.

O ativo representa todos os bens e direitos que a empresa possui, evidenciando onde a empresa aplicou os recursos.

O passivo representa as obrigações, evidencia de onde vieram os recursos, os quais podem ser de terceiros ou próprios.

O balanço patrimonial compreende o ativo, o passivo e o patrimônio líquido. Bodie e Merton (1999, p. 82) fazem a seguinte colocação:

O balanço de uma empresa mostra seus ativos (o que é de sua propriedade) e seu passivo (o que deve) em um determinado momento. As diferenças entre ativo e passivo correspondem ao seu *patrimônio líquido*, também chamado *patrimônio dos proprietários*. Os valores de ativos passivos e patrimônio líquido divulgados no balanço de uma empresa são medidos pelos custos históricos de aquisição, de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos.

A diferença entre ativo e passivo constitui o patrimônio líquido, ou seja, o capital que os proprietários investiram na empresa e os lucros que a empresa gerou em suas atividades.

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Nesta etapa do estudo foi definido o método de trabalho, o caminho a ser seguido para a realização da pesquisa.

“A pesquisa é uma das principais ferramentas que capacitam a empresa a implementar a idéia [...]” (ZIKMUND, 2006, p. 5).

Conceitua Fachin (2001, p. 123) pesquisa como; “[...] um procedimento intelectual para adquirir conhecimento pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema)”.

Fachin (2001) define metodologia científica como um conjunto de etapas ordenadas na investigação de um caso, com a definição do tema, planejamento da investigação do determinado assunto, desenvolvimento metodológico, coleta e análises de informações e conclusões para a divulgação do resultado final.

Sendo assim, será por meio desta pesquisa foi identificado as oportunidades de mercado para a empresa de assessoria ao crédito e cobrança, além de definido o público alvo e em fim, concluído a viabilidade do investimento nesta área.

4.1 ABORDAGENS METODOLÓGICAS

Na realização desta análise a abordagem metodológica utilizada foi quantitativa, buscando quantificar os resultados da pesquisa, e como isso identificar o mercado, os concorrentes, as estratégias e em fim a viabilidade do investimento.

“Quantitativa significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações” (OLIVEIRA, 1999, p. 115).

4.1.1 Pesquisa bibliográfica

O referencial teórico foi elaborado a partir de material já publicado, para

conhecimento de todos os conceitos de planejamento estratégico, plano de negócio, pesquisa de marketing, análises estratégicas e financeiras, por meio de fundamentação teórica em livros, internet, e será realizada pesquisa descritiva como base na análise dos dados apurados, entre algumas empresas pesquisadas.

Pesquisa bibliográfica: procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos tais como livros, artigos de periódicos e informações disponibilizadas na internet.

Conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 160): “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

4.1.2 Pesquisa de campo descritiva com abordagem quantitativa

Para dar embasamento teórico no estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória.

“A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico”. Andrade (2007 p 114). É finalidade deste tipo de pesquisa, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto e facilitar a delimitação de um tema de trabalho além de definir objetivos e formular hipóteses. (ANDRADE, 2007).

Foram realizadas também pesquisas do tipo bibliográficas. Que “diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos em obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto [...]”. (FACHIN, 2001, p. 125).

Pesquisa de campo descritiva: Consiste na observação dos fatos tal como eles ocorrem espontaneamente, na coleta de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 161): “Os contatos diretos, pesquisa de campo ou de laboratório são realizados com pessoas que podem fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis”.

Conforme Oliveira (1999, p. 114): “O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, suas ordenação e classificação”.

Abordagem quantitativa: são informações coletadas através de questionários e entrevistas, utilizando-se de técnicas estatísticas e traduzindo para números, opiniões, são altamente padronizados e estruturados.

Conforme Oliveira (1999, p. 115): “O quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples”.

4.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em Criciúma e região.

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada no período de 07/08/2012 à 17/08/2012, com 09 empresas.

4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado foi o questionário, com 13 questões objetivas, (apêndice), aplicado na sede da empresa, na área administrativa.

4.5 TRATAMENTOS DOS DADOS

As questões foram tabuladas, com a utilização de programas de Excel, e o método estatístico com a produção de gráficos (em forma de pizzas) e tabelas. E assim analisando os dados colhidos.

5 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

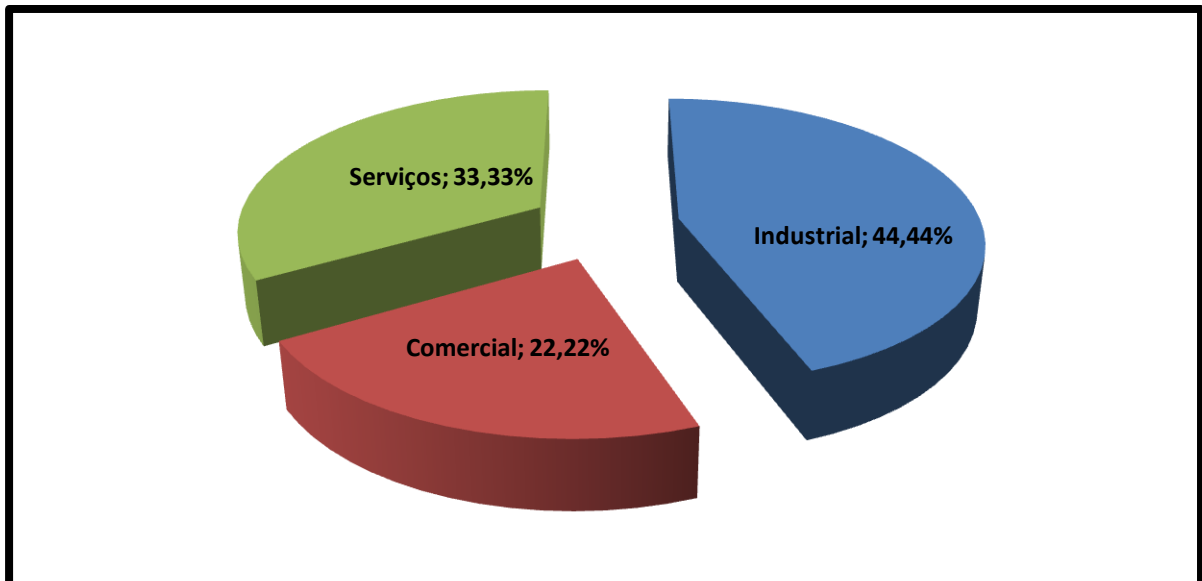
Neste capítulo, apresentam-se os dados tabulados e a análise de cada questão.

Tabela 1: Segmento que atua

Segmento	Nº de respostas	%
Industrial	04	44,44%
Serviços	03	33,33%
Comercial	02	22,22%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 3: Segmento que atua



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

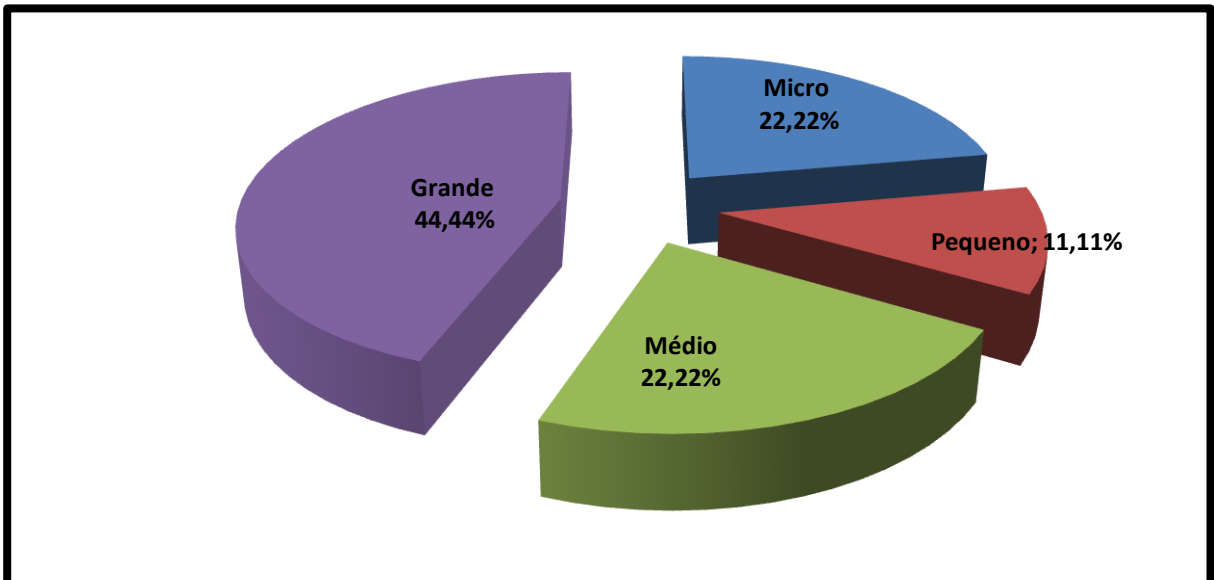
Conforme observa-se na figura 3, a maioria das empresas entrevistadas são do segmento Industrial 44,44%, os demais: 33,33% do segmento de serviços e 22,22% comercial.

Tabela 2: Porte da empresa

Porte	Nº de respostas	%
Micro	02	22,22%
Pequeno	01	11,11%
Médio	02	22,22%
Grande	04	44,44%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 4: Porte da empresa



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

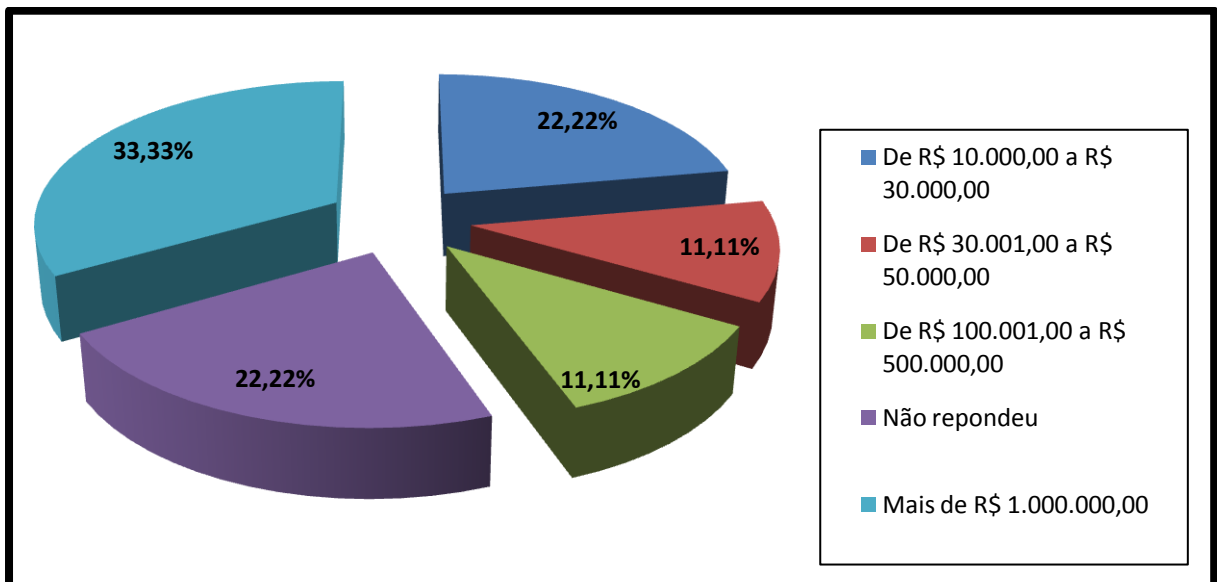
Na figura 4 analisa-se o porte das empresas entrevistadas, a maioria 44,44% são grandes indústrias. As demais, 22,22% são do porte médio, e com empate técnico 11,11% são pequenas e micro empresas.

Tabela 3: Faturamento da empresa

Faturamento	Nº de respostas	%
De R\$ 10.000,00 a R\$ 30.000,00	02	
De R\$ 30.001,00 a R\$ 50.000,00	01	
De R\$ 100.001,00 a R\$ 500.000,00	01	
Mais de R\$ 1.000.000,00	03	
Não respondeu	02	
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 5: Faturamento da empresa



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

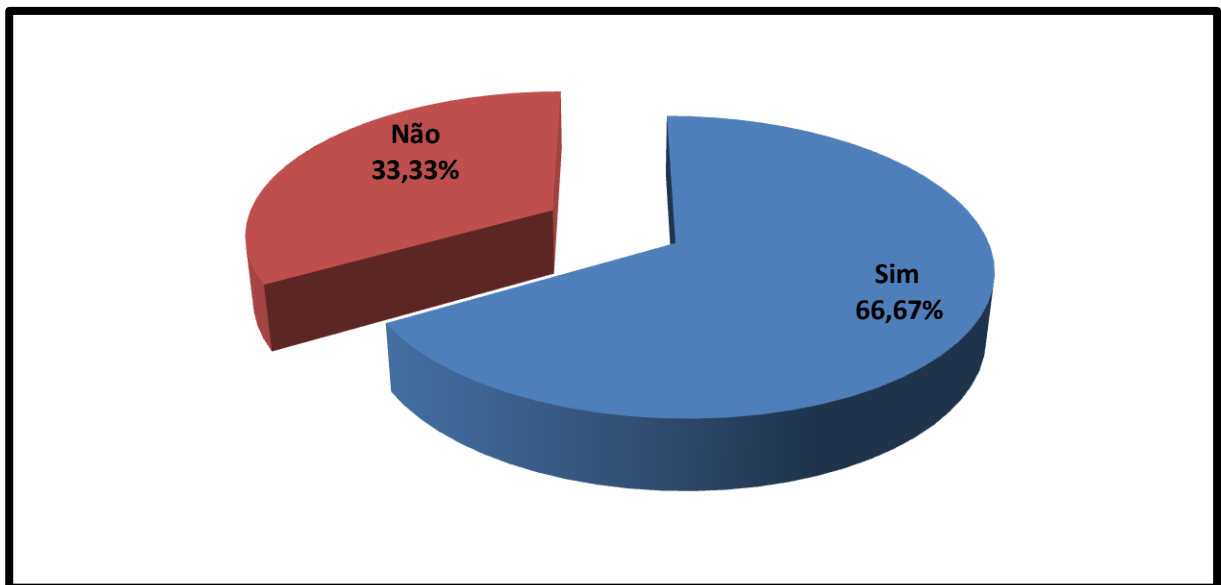
Na figura acima, questionou-se quanto ao faturamento das empresas entrevistadas. Dos entrevistados, 33,33% possui faturamento maior à R\$ 1.000.000,00, os demais com 22,22% cada os que apresentam faturamento entre R\$ 10.000,00 à R\$ 30.000,00 e os que não quiseram responder. Ainda entre os entrevistados, 11,11% apresentam faturamento entre R\$ 100.001,00 à R\$ 500.000,00 e faturamento entre R\$ 30.001,00 à R\$ 50.000,00.

Tabela 4: Setores terceirizados dentro da empresa

Resposta	Nº de respostas	%
Sim	06	66,67%
Não	03	33,33%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 6: Setores terceirizados dentro da empresa



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

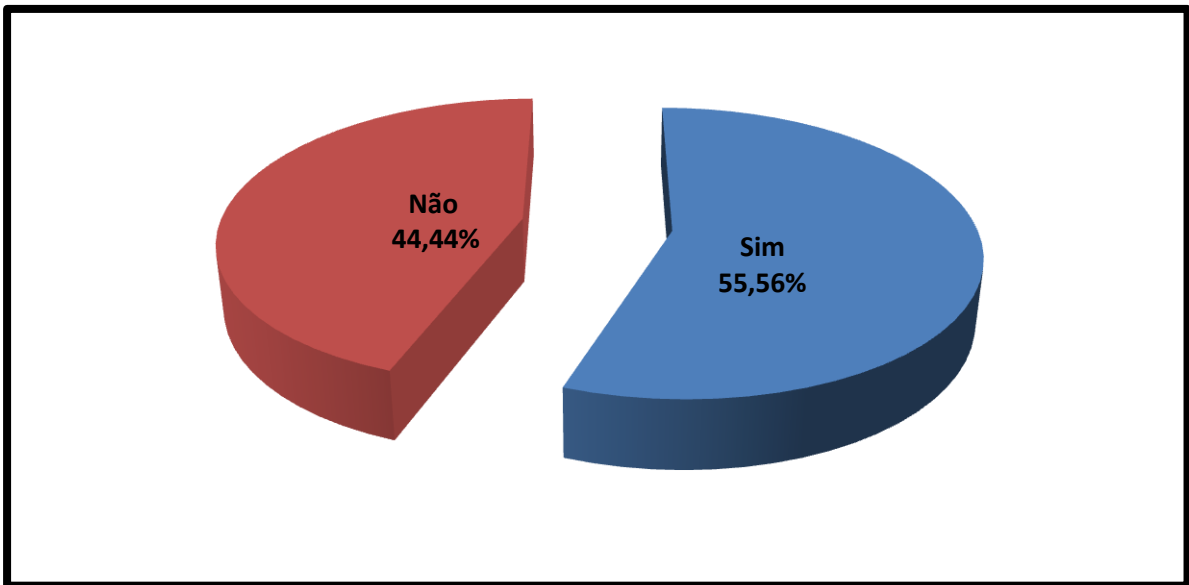
Quando questionados se a empresa possui ou não setores terceirizados, a maioria 66,67% responderam que SIM, os demais 33,33% responderam que NÃO, não possuem setores terceirizados.

Tabela 5: Terceirização de assessoria de crédito e cobrança

Resposta	Nº de respostas	%
Sim	05	55,56%
Não	04	44,44%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 7: Terceirização de assessoria de crédito e cobrança



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

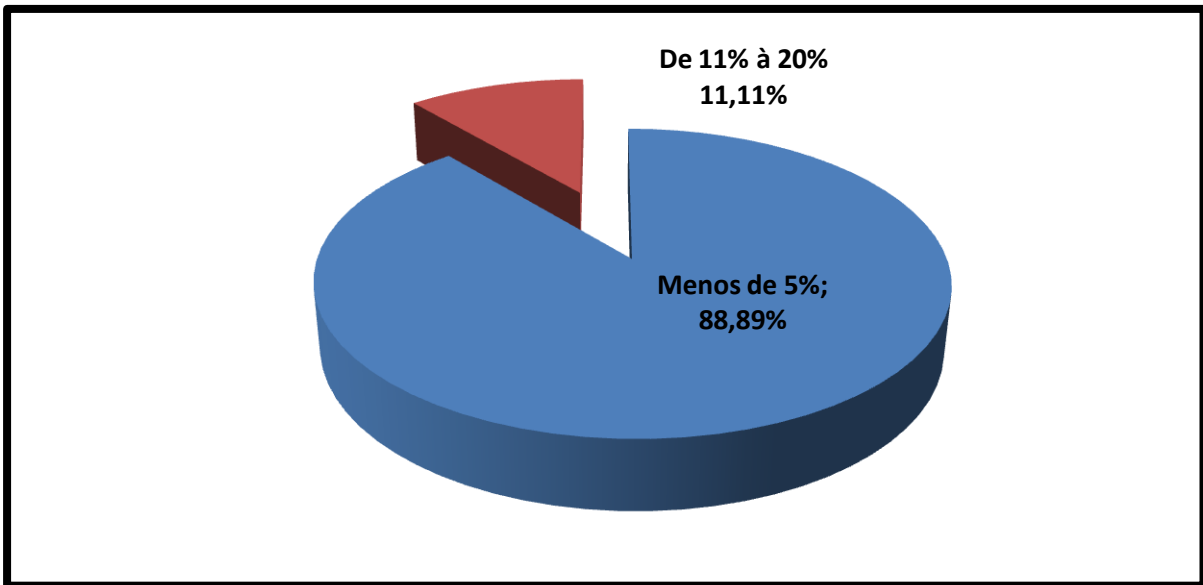
Figura 7, a maioria 55,56% respondeu SIM quando questionados se a empresa terceiriza assessoria de crédito e cobrança. Ainda, 44,44% respondeu que NÃO, não terceiriza estes serviço.

Tabela 6: Nível de inadimplência

Resposta	Nº de respostas	%
Menos de 5%	08	88,89%
De 11% à 20%	01	11,11%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 8: Nível de inadimplência



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

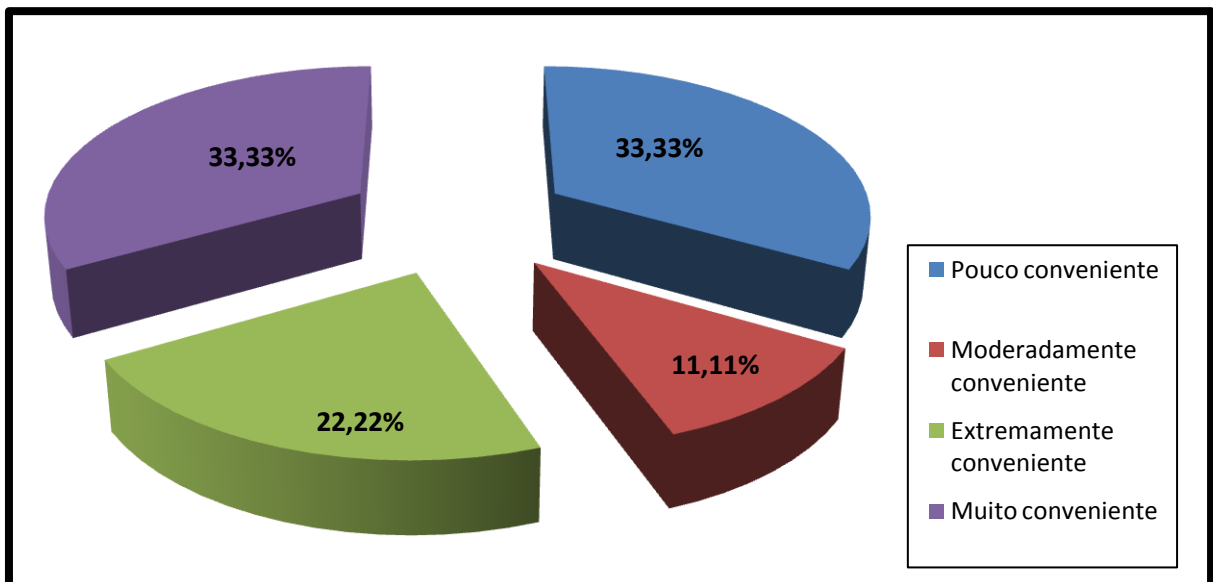
Na figura acima, 8, quando questionado quanto ao percentual da inadimplência na empresa, a maioria 88,89% afirmou que a empresa possui menos de 5% de inadimplência. Entre o restante dos entrevistados, 11,11% respondeu a empresa possui de 11% à 20% de percentual de inadimplência.

Tabela 7: Conveniência quanto a utilização dos serviços

Resposta	Nº de respostas	%
Pouco conveniente	03	33,33%
Moderadamente conveniente	01	11,11%
Extremamente conveniente	02	22,22%
Muito conveniente	03	33,33%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 9: Conveniência quanto à utilização dos serviços



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

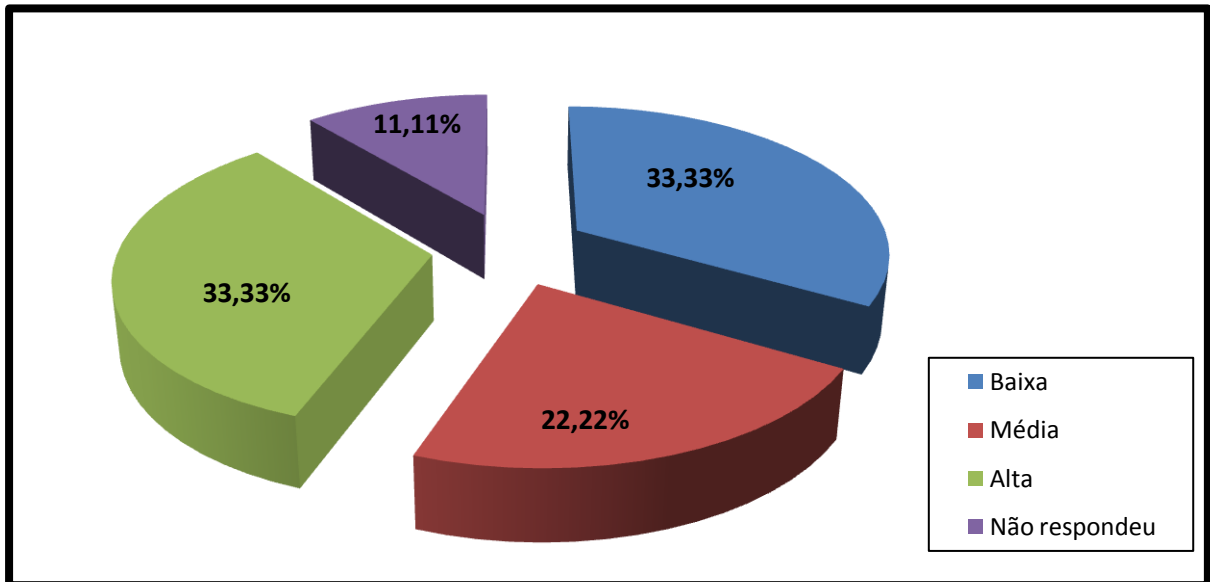
Na figura 9, analisa-se quanto à conveniência na utilização dos serviços acima citados, para 33,33% dos entrevistados é pouco conveniente ou muito conveniente, dois grupos que se divergem nas opiniões. Para 22,22% dos entrevistados é extremamente importante e para uma minoria, 11,11% é moderadamente conveniente.

Tabela 8: Possibilidade de negociação destes serviços

Resposta	Nº de respostas	%
Baixa	03	33,33%
Média	02	22,22%
Alta	03	33,33%
Não respondeu	01	11,11%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 10: Possibilidade de negociação destes serviços



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

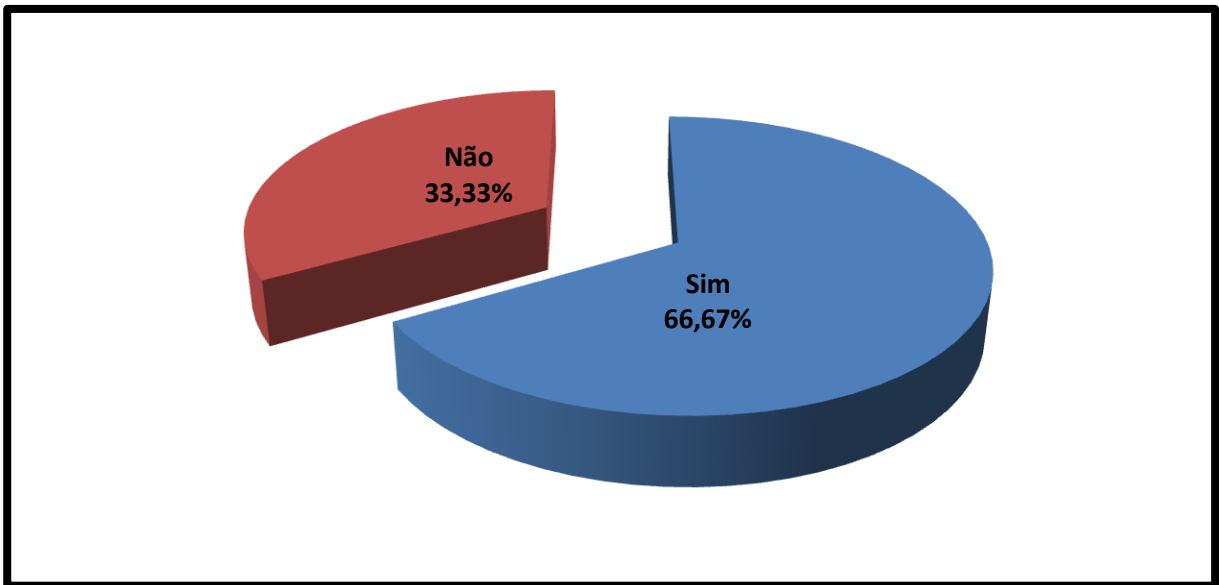
Na figura acima, 10, apresenta-se um parecer do que responderam os entrevistados quanto a possibilidade de negociar os serviços citados na questão anterior. Destes, 33,33% cada afirmaram baixo ou alto interesse, 22,22% responderam que consideram a possibilidade média e para a minoria 11,11% não há uma opinião formada, não responderam.

Tabela 9: Importância da terceirização de assessoria de crédito e cobrança

Resposta	Nº de respostas	%
Sim	06	66,67%
Não	03	33,33%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 11: Importância da terceirização de assessoria de crédito e cobrança



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

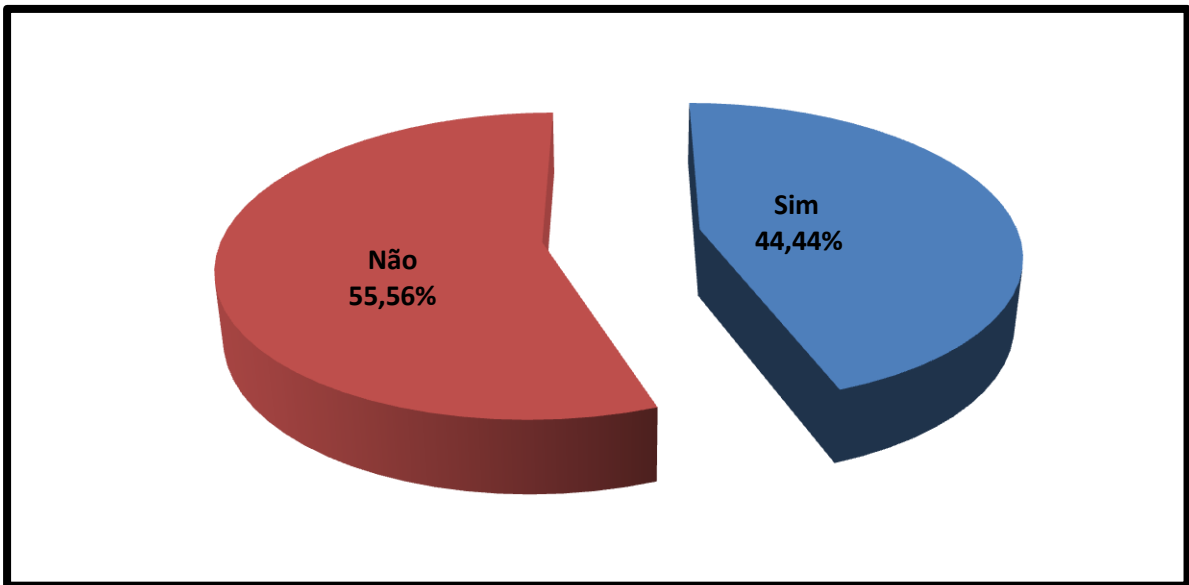
Figura 11, quando questionados quanto à importância da terceirização de assessoria de crédito e cobrança, 66,67% afirmou que SIM consideram importante, os demais 33,33% responderam NÃO, não considera importante.

Tabela 10: Necessidade desta terceirização

Resposta	Nº de respostas	%
Sim	04	44,44%
Não	05	55,56%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 12: Necessidade desta terceirização



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

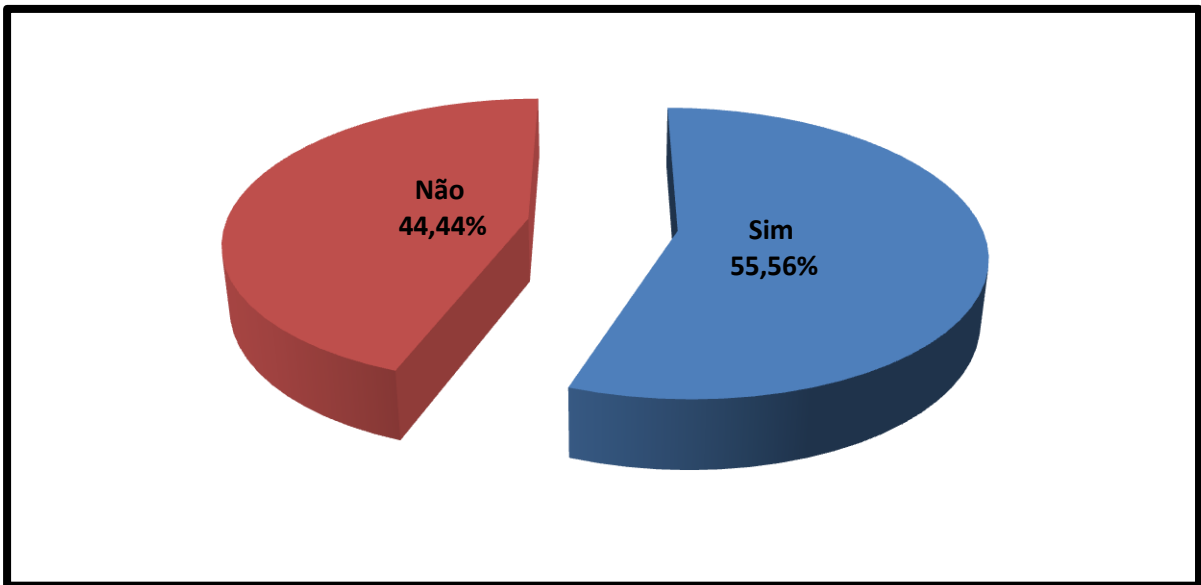
Nesta questão, figura 12, analisou a necessidades que as empresas teriam na contratação deste tipo de terceirização. 55,56% dos entrevistados respondeu que NÃO, ou seja, não vê necessidade deste tipo de serviço, 44,44% afirmou que SIM, vê necessidade de terceirizar este tipo de serviço.

Tabela 11: Já trabalhou ou trabalha com terceirização de assessoria

Resposta	Nº de respostas	%
Sim	05	55,56%
Não	04	44,44%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 13: Já trabalhou ou trabalha com terceirização de assessoria



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

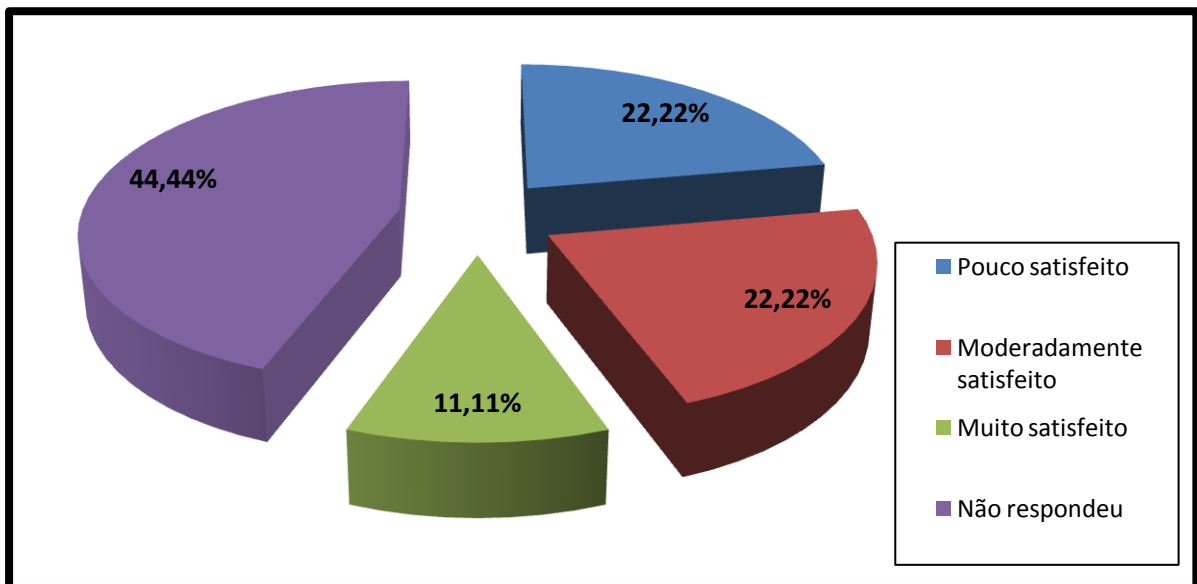
Nesta figura 13, avalia-se se as empresas entrevistadas já trabalharam ou trabalha com algum tipo de assessoria terceirizado. 55,56% afirmaram que SIM, os demais 44,44% responderam que NÃO.

Tabela 12: Satisfação quanto ao serviço utilizado

Resposta	Nº de respostas	%
Pouco satisfeito	02	22,22%
Moderadamente satisfeito	02	22,22%
Muito satisfeito	01	11,11%
Não respondeu	04	44,44%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 14: Satisfação quanto ao serviço utilizado



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

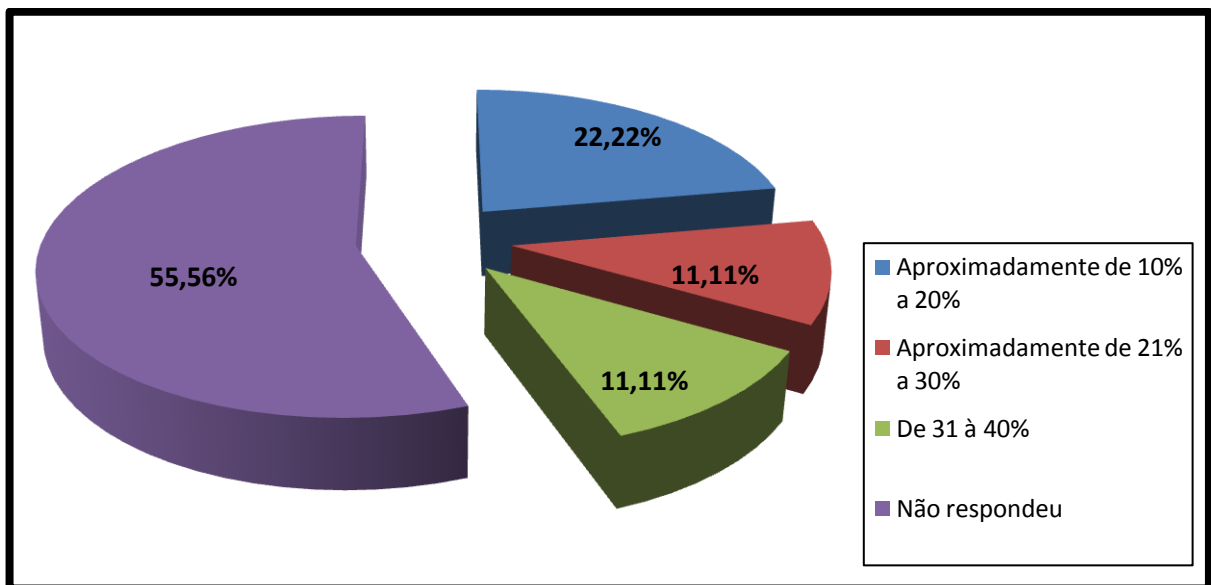
Para empresas entrevistadas, observa-se na figura 14 que a maioria 44,44% não respondeu quanto a sua satisfação quanto a terceirização destes serviços, no entanto, 22,22% cada afirmaram que estão POUCO SATISFEITO e MODERADAMENTE SATISFEITO, ainda entre os entrevistados 11,11% afirmaram que estão MUITO SATIFEITOS.

Tabela 13: Retorno a empresa de assessoria de crédito e cobrança

Resposta	Nº de respostas	%
Aproximadamente de 10% a 20%	02	22,22%
Aproximadamente de 21% a 30%	01	11,11%
De 31 à 40%	01	11,11%
Não respondeu	05	55,56%
Total	09	100,00%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Figura 15: Retorno a empresa de assessoria de crédito e cobrança



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Última questão a ser analisada, figura 15, analisou-se o retorno que as empresas teriam ao procurar assessoria de crédito e cobrança. Entre os entrevistados, a maioria 55,56% não quiseram responder a questão. Os demais, 22,22% afirmaram que aproximadamente de 10 a 20%, 11,11% cada afirmaram que aproximadamente de 21 a 30% e de 31 à 40%.

5.1 ANALISE GERAL DA PESQUISA

Conforme observa-se na figura 3, a maioria das empresas entrevistadas são do segmento Industrial 44,44%. Analisando o porte das empresas entrevistadas, a maioria 44,44% são grandes empresas, ou melhor, de grande porte.

Quando questionados quanto ao faturamento das empresas entrevistadas, a maioria 33,33% possui faturamento maior à R\$ 1.000.000,00, A maioria das empresas 66,67% responderam que possuem setores terceirizados..

Dentre os serviços terceirizados, 55,56% respondeu SIM, ou seja, a empresa terceiriza assessoria de crédito e cobrança.

Analisando o percentual de inadimplência na empresa, a maioria 88,89% afirmou que a empresa possui menos de 5% de inadimplência. Um índice bem positivo. Quando se tem um setor ou uma empresa terceirizada focada neste tipo de trabalho, nas cobranças, os resultados são percebidos no baixo índice de inadimplência.

Quanto à conveniência na utilização dos serviços acima citados, observou-se uma divisão de opiniões, 33,33% cada considera pouco conveniente ou parte considera muito conveniente.

Na possibilidade de negociar os serviços citados na questão anterior, outro empate, 33,33% afirmaram baixo interesse pela terceirização deste serviço, os outros 33,33% consideram ter alto interesse na possível terceirização deste serviço.

Referente à importância da terceirização de assessoria de crédito e cobrança, 66,67% afirmou que considera importante. Os benefícios são percebidos no baixo índice de devedores.

Com relação a necessidades, seja futura ou até mesmo atual de contratação deste tipo de terceirização, 55,56% dos entrevistados respondeu que NÃO vê no momento necessidade de terceirizar este tipo de serviço. Lembrando que entre a pergunta feita a seguir, quanto questionados sobre o passado e o momento atual, se as empresas entrevistadas já trabalharam ou trabalha com algum tipo de assessoria terceirizado. 55,56% afirmaram que SIM.

Referente a satisfação do serviço prestado, terceirizado a maioria 44,44% não respondeu, no entanto, 22,22% cada afirmaram que estão POUCO SATISFEITO e MODERADAMENTE SATISFEITO.

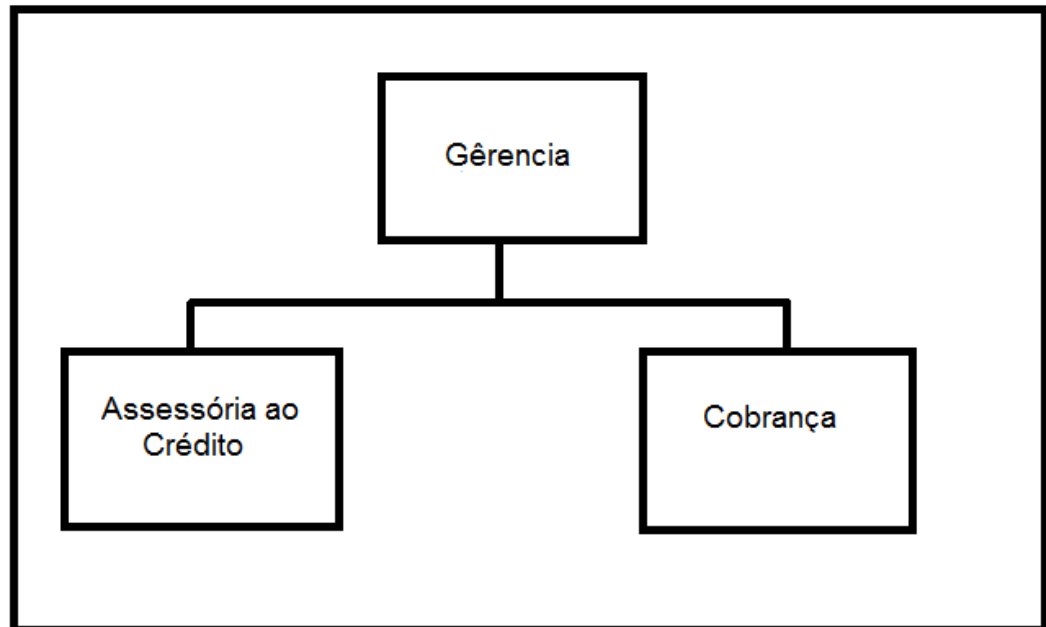
Por fim, analisando o retorno que as empresas teriam ao procurar assessoria de crédito e cobrança, a maioria 55,56% não quis responder a questão.

5.2 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO ASSESSÓRIA AO CRÉDITO E COBRANÇA

5.2.1 Estrutura organizacional

A empresa adotará a estrutura organizacional apresentada no organograma abaixo.

Figura 16: Estrutura organizacional



Fonte: Dados do pesquisador

5.2.2 Parceiros

A prestadora de serviço em Assessoria ao crédito e cobrança conta com alguns parceiros que visam oferecer uma maior segurança e conforto aos seus clientes no momento do pagamento, como:

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas: envolve atualmente a maioria dos estabelecimentos comerciais da cidade onde a empresa esta estabelecida. Tem por objetivo proteger os interesses dos associados e trabalhar pelo crescimento do setor varejista da cidade.

SPC – Serviço de Proteção ao Consumidor: trata-se de um departamento da Câmara de Dirigentes Lojistas, e que tem por objetivo único auxiliar no desenvolvimento de operações mercantis, de prestação de serviços e financeiras.

O Serviço de Proteção ao Crédito fornece aos empreendedores informações sobre a situação do crédito do cliente. Esse órgão conta com uma conexão *on line* que permitir uma avaliação em todo o Brasil.

EQUIFAX: é a principal fornecedora mundial de informação de crédito comercial, englobando o maior banco de dados de informação de crédito de consumidores.

Como líder em serviços de informação, agrega valor a seus clientes onde quer que estes realizem negócios, nos setores financeiro, varejista, de telecomunicações, serviços de concessão pública, transportes, informações tecnológicas, etc.

5.2.3 Produtos

Serão oferecidos na prestadora de serviço, inicialmente a cobrança de títulos, sendo eles, cheques, carta de crédito, promissórias, e outros tipos de títulos comprovados por documentação legal, e posteriormente a assessoria a pequenas empresas na utilização da ferramenta de crédito e cobrança, além de outros serviços, como estudo de viabilidades de negócio e implementação de planos de negócio a empresas que não o possuem, e que estão com algum tipo de dificuldade

5.2.4 Tecnologia

Algum tipo de software ou programa específico na área de TI.

5.2.5 Intenção estratégica

Nesta seção é feita uma análise do mercado em que a empresa atua com o objetivo de verificar a viabilidade do negócio e dimensionar o tamanho deste

mercado para a execução de uma projeção financeira mais adiante. A estratégia adotada pela empresa também é advinda dos dados analisados neste momento.

5.2.6 Missão

Missão da empresa: Conquistar clientes e satisfazer suas expectativas, fidelizando estes clientes e agregando valores a empresa.

5.2.7 Visão

A prestadora de serviço visa trabalhar com honestidade e ética, conquistando clientes e atendendo seus objetivos, sempre com preocupação com o social, o meio ambiente.

5.2.8 Valores

Os valores indicam a essência da empresa, relacionados com a filosofia da mesma, no caso específico da Loja de Moda, os valores são;

- Garantir a satisfação e principalmente a fidelização dos clientes;
- Atuar de forma honesta e transparente junto à comunidade na qual está inserida;
- A liquidez da empresa e a maximização dos recursos, alcançando os objetivos financeiros de forma consciente e honesta.

5.2.9 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

Ameaças

- Não aceitação da empresa de assessoria ao crédito e cobrança devido às questões culturais;

- A falta de empresas na industrial e comercial na cidade onde inicialmente a empresa será estabelecida;
- A falta de conhecimento das empresas na experiência da prestadora de serviço, por essa ser uma novidade na cidade;

Oportunidades

- A cidade onde inicialmente a prestadora de serviço será estabelecida, é um ponto central entre pequenas empresas e grandes empresas, possibilitando o deslocamento fácil do profissional, para conquistar clientes;
- A prestadora de serviço não requer muito investimento financeiro, em sua estrutura física;
- O aumento da inadimplência, que esta cada vez mais crescente em todo o mercado;

5.2.10 Mercado

A prestadora de serviço, inicialmente, terá como público alvo empresas da área industrial e comercial em sua maioria de grande porte, além de algumas prestadoras de serviço de pequeno porte.

A prestadora de serviço terá como critério, conquistar novos clientes e atendê-los da melhor forma possível, recuperando os títulos, por este, passados a prestadora de serviço, de forma rápida e da melhor maneira.

5.2.11 Concorrentes

Os concorrentes da prestadora de serviço são prestadora de serviço já conhecidas e com grande experiência no serviço. Localizadas na cidade vizinha.

5.2.12 Análise interna (pontos fortes e pontos fracos)

Forças

- Espaço físico para desempenhar as atividades;
(O espaço é excelente para a iniciação da empresa, acomodando até 3 pessoas, inicialmente.)
- Excelente Localização do Ponto Comercial;
(Situado na principal rua da cidade)
- A experiência da principal profissional, a qual trabalhou 9 anos na área financeira de uma grande empresa, sendo estes 2 anos no setor de crédito e cobrança.
- Acesso livre ao crédito para capital de giro;

Fraquezas

- Falta de capital de giro (inicialmente);
- A cultura das empresas onde, inicialmente a empresa será estabelecida.
- Distância das empresas, que serão possíveis clientes;
- A grande iniciação de prestadoras de serviço que não dão certo, nesta área.

5.2.13 Investimentos

Gastos com aquisição de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, *software*, reformas, despesas pré-operacionais, estoque, etc. são considerados investimentos.

5.2.14 Equipamentos, mobiliários e utensílios

Nesta seção apresenta-se todo mobiliário necessário para a instalação da loja. Segue a baixo uma relação completa dos utensílios, mobiliários e equipamentos.

- Sala = 16,0 m²
- Banheiros = 1,50 m²

Tabela 14: Mobiliários, equipamentos e utensílios

Máquinas, Mobiliário e Equipamentos	Qtde
Ar Condicionado	1
Sistema de Antenas de Segurança contra Furto	1
Mesas	3
Cadeiras	6
Cadeiras para espera	3
Cortinas p janelas	2
Impressora, copiadora e digitalizadora	1
Armários personalizados p documentação	3
Acesso á internet	1
Computadores	3
Modem	1
Software	1
Telefones	3

Fonte: Dados do pesquisador

5.2.15 Relação dos investimentos

Um levantamento inicial dos investimentos foi realizado e entre eles estão, máquinas e equipamentos, equipamentos de informática e de comunicação, software e móveis e utensílios somando um total de R\$ 37475,00. As instalações, incluindo as obras e reformas somam um total de R\$ 14775,00 e com um capital de giro de R\$ 22700,00 neste está incluído, custos fixos e reserva de capital.

A seguir o quadro com o detalhamento dos investimentos que serão realizados.

Tabela 15: Quadro de investimentos

Quadro de investimentos			
Máquinas e Equipamentos (aquisição e instalação)			
Descrição	Quant.	Vlr Unitario	Vlr Total
Ar condicionado	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Sistema de segurança contra furto	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Impressora, copiadora e digitalizadora	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Total			R\$ 4.000,00
Equipamento de informática e comunicação			
Computadores	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
Telefones	3	R\$ 75,00	R\$ 225,00
Modem	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Total			R\$ 6.375,00
Software			
Software	1	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Moveis e utensílios			
Armários para documentação	3	R\$ 258,00	R\$ 774,00
Mesas	3	R\$ 287,00	R\$ 861,00
Cadeiras	3	R\$ 196,00	R\$ 588,00
Cadeiras p espera	3	R\$ 170,00	R\$ 510,00
Cortinas para janelas	2	R\$ 280,00	R\$ 840,00
Total			R\$ 3.573,00
Instalação- obras e reforma			
Costrução banheiro sala		R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Pintura		R\$ 800,00	R\$ 800,00
Logomarca		R\$ 450,00	R\$ 450,00
total			R\$ 3.750,00
Capital de giro			
Capital de giro		R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
custo fixos (6 meses)		R\$ 450,00	R\$ 2.700,00
reserva		R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Total			R\$ 22.700,00
Total investimentos			R\$ 41.048,00

Fonte: Dados do pesquisador

Não há investimento previsto para aquisição de terreno, pois o local onde a prestadora de serviço será instalada será alugado.

5.3 PROJEÇÕES

5.3.1 Clientes (Lucro)

No quadro a seguir é apresentada a projeção de vendas para os próximos doze meses com uma expectativa de crescimento de 5% ao mês.

Tabela 16: Projeção de vendas

Quadro Variação dos lucros com clientes		
Mês	Ano	mês
% variação cobrança	5%	0,40%
% variação assessoria	5%	0,40%
Janeiro	R\$ 6.188,22	R\$ 49,51
Fevereiro	R\$ 6.237,73	R\$ 49,90
Março	R\$ 6.287,63	R\$ 50,30
Abril	R\$ 6.337,93	R\$ 50,70
Maio	R\$ 6.388,63	R\$ 51,11
Junho	R\$ 6.439,74	R\$ 51,52
Julho	R\$ 6.491,26	R\$ 51,93
Agosto	R\$ 6.543,19	R\$ 52,35
Setembro	R\$ 6.595,53	R\$ 52,76
Outubro	R\$ 6.648,30	R\$ 53,19
Novembro	R\$ 6.701,49	R\$ 53,61
Dezembro	R\$ 6.755,10	R\$ 54,04
Total geral	R\$ 77.614,74	R\$ 620,92

Fonte: Dados do pesquisador

É possível observar que o total no primeiro mês das cobranças é de R\$ + ou - 38000,00, sendo o lucro da prestadora de serviço de 20% de R\$ 6188,92 com uma estimada de 0,40% de aumento ao mês para cada setor da prestadora de serviço, sendo o total do aumento no período de 12 meses de R\$ 620,92.

5.3.2 Faturamento e impostos

O quadro a seguir mostra o faturamento previsto pela empresa para os próximos doze meses.

O regime tributário da empresa é o simples nacional, classificada como empresa de pequeno porte estando sujeita aos seguintes tipos e alíquotas de impostos, o percentual de imposto é de 6% ao mês em cima do valor do faturamento, conforme mostrado no quadro abaixo.

Tabela 17: Faturamento

Faturamento			
Mês	Valor		Imposto faturamento
Janeiro	R\$	6.000,00	R\$ 360,00
Fevereiro	R\$	6.048,00	R\$ 362,88
Março	R\$	6.096,38	R\$ 365,78
Abril	R\$	6.145,16	R\$ 368,71
Maiο	R\$	6.194,32	R\$ 371,66
Junho	R\$	6.243,87	R\$ 374,63
Julho	R\$	6.293,82	R\$ 377,63
Agosto	R\$	6.344,17	R\$ 380,65
Setembro	R\$	6.394,93	R\$ 383,70
Outubro	R\$	6.446,09	R\$ 386,77
Novembro	R\$	6.497,65	R\$ 389,86
Dezembro	R\$	6.549,64	R\$ 392,98
Total Geral	R\$	75.254,02	R\$ 4.515,24

Fonte: Dados do pesquisador

5.3.3 Custos Fixos

5.3.3.1 Depreciação

O quadro a seguir mostra a depreciação mensal e anual prevista para as máquinas e equipamentos, equipamentos de informática, software, móveis e utensílios e instalações que foi calculada tendo base às normas contábeis vigentes, totalizando R\$ 2617,26 ao ano.

Tabela 18: Depreciação

Quadro de depreciação				
Descrição dos Itens	% (a.m)	Valor Invest.	Depr. Mensal	Depr. Anual
Maquinas e Equipamentos	1	R\$ 4.000,00	R\$ 40,00	R\$ 480,00
Equipamentos Informática e comunicação	2	R\$ 6.375,00	R\$ 127,50	R\$ 1.530,00
Software	2	R\$ 650,00	R\$ 13,00	R\$ 156,00
Movéis e utensílios	1	R\$ 3.573,00	R\$ 35,73	R\$ 428,76
Intalações- obras	0,05	R\$ 3.750,00	R\$ 1,88	R\$ 22,50
		R\$ 18.348,00	R\$ 218,11	R\$ 2.617,26

Fonte: Dados do pesquisador

5.3.4 Pessoal

5.3.4.1 Quadro de cargos e salários

Os salários que serão praticados pela empresa têm base no piso definido pelo sindicato do segmento.

A seguir, o quadro apresenta os cargos e salários de cada funcionário.

Tabela 19: Salários

Quadro de salários		
Cargo	Setor	Remuneração
Gerente	Administrativo	R\$ 2200,00
Auxiliar	Administrativo	R\$ 980,00
Total		R\$ 3180,00

Fonte: Dados do pesquisador

5.3.5 Custo fixo

Os valores abaixo foram calculados considerando o funcionamento dos doze meses.

Tabela 20: Custos fixos

Quadro dos Custos Fixos					
Descrição	Variação 5% (a.a)			Total	Total c/ variação
	Mês				
Salários	R\$	3.180,00	-	R\$ 38.160,00	-
Encargos Salarias	R\$	636,00	-	R\$ 7.632,00	-
Férias	R\$	88,33	-	R\$ 1.060,00	-
13º salário	R\$	265,00	-	R\$ 3.180,00	-
Água	R\$	28,00	5%	R\$ 336,00	R\$ 16,80
Aluguel	R\$	450,00	-	R\$ 5.400,00	-
Energia	R\$	48,00	5%	R\$ 576,00	R\$ 28,80
Telefone	R\$	250,00	5%	R\$ 3.000,00	R\$ 150,00
Internet	R\$	49,00	-	R\$ 588,00	
Despesas Bancárias	R\$	80,00	-	R\$ 960,00	
Honorarios contabil	R\$	70,00	-	R\$ 840,00	
Manutenção	R\$	120,00	-	R\$ 1.440,00	
Mensalidade software	R\$	80,00	-	R\$ 960,00	
Material escritorio	R\$	150,00	-	R\$ 1.800,00	
Material limpeza	R\$	30,00	-	R\$ 360,00	
Propaganda	R\$	250,00	-	R\$ 3.000,00	
Total Geral	R\$	5.774,33		R\$ 69.292,00	R\$ 195,60

Fonte: Dados do pesquisador

Os principais custos fixos da empresa em estudo serão aluguel e salários.

5.3.6 FLUXO DE CAIXA

Como pode ser observado no quadro abaixo que apresenta o fluxo de caixa da empresa, o resultado é satisfatório, pois no período de 12 meses a prestadora de serviço Assessória ao crédito e cobrança, conseguiu suprir o

investimento inicial dos sócios, com um lucro de R\$ 45452,76, conforme a planilha abaixo.

Tabela 21: Fluxo de caixa

Descrição	Ano 01
1. Saldo Inicial	R\$ -
2. Entradas	
Recebimentos	R\$ 75.254,02
financiamento de terceiros	R\$ -
Integralização dos sócios	R\$ 41.048,00
Empréstimos de curto prazo	R\$ -
Total	R\$ 116.302,02
3. Saídas	
Salários	R\$ 38.160,00
Encargos Salariais	R\$ 7.632,00
13º terceiro	R\$ 3.180,00
Depreciação	R\$ 2.617,26
Água	R\$ 336,00
Aluguel	R\$ 5.400,00
Energia	R\$ 576,00
Internet	R\$ 588,00
Manutenção de equipamentos	R\$ 1.440,00
Material escritório	R\$ 1.800,00
material Limpeza	R\$ 360,00
Propaganda	R\$ 3.000,00
Telefone	R\$ 3.000,00
Mensalidade Software	R\$ 960,00
Honorarios Contábil	R\$ 840,00
Despesas Bancárias	R\$ 960,00
Total	R\$ 70.849,26
4. Saldo do Período	R\$ 45.452,76
5. Saldo Final	R\$ 45.452,76

Fonte: Dados do pesquisador

CONCLUSÃO

A crescente competitividade exige dos decisores maior rapidez nas ações, estas devem ser apoiadas em informações precisas, geradas por um eficaz sistema que parte da contabilidade. Deve ser feito um retrato da organização através de demonstrações contábeis que revelam a atual posição econômico-financeira nos períodos indicados, ou mesmo, no caso de um negócio novo o que se espera dessa organização. Ninguém abre um negócio para perder dinheiro, ou mesmo só por hobby.

É um grande desafio sobreviver em mercados competitivos e globalizados, isto impõe as empresas que conquistem um espaço no mercado e na preferência do público alvo. Essa é a única forma que permitem à empresa a geração de caixa e maximização dos lucros.

O empreendedor deve estar atendo as políticas de financiamento e investimento que podem vir a tornar a empresa atrativa no mercado em que está atuando na busca, e também na obtenção de resultados, de lucro.

É prioritário o uso e todas as ferramentas de análises, não somente para que investidores passem a participar do capital da empresa, mas para que esta tenha controle do onde está investindo o dinheiro.

Este estudo se viabilizou decorrente da necessidade de conhecer melhor os investimentos necessários e a necessidade do mercado em aceitar os serviços terceirizados de assessoria ao crédito e cobrança, foi possível com o Plano de Negócios conhecer o empreendimento, se será competitivo, rentável. E qual a aceitação ou mesmo necessidade do mercado na disponibilização deste serviço.

Conforme visto na pesquisa a maioria das empresas informou que o índice de inadimplência está abaixo de 5%, dentre os entrevistados a maioria terceiriza os serviços de crédito e cobrança, o que aponta para um possível campo no mercado competitivo.

O resultado da pesquisa do trabalho todo permitirá entender melhor a empresa, as modificações que podem vir a atender melhor as necessidades e desejos dos atuais ou futuros clientes, buscando maior divulgação e consequentemente o aumento das vendas ou dos serviços prestados.

Sendo assim, conclui-se que o investimento em uma prestadora de serviço de assessoria ao crédito e cobrança é viável, devido aos estudos de seus campos no mercado e ao lucro final no período de 12 meses, o qual supre investimento inicial dos sócios e proporciona um futuro a prestadora de serviço.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 8ª Edição, 2007.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

BRONDI, Benjamin; ZAMBRANA BERMÚDEZ, René Raúl. **Departamento pessoal modelo**. 2. ed São Paulo: Thomson, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de Contabilidade de Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**. São Paulo: editora Pearson, 2011.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

_____. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Editora Cultura. 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

FERREIRA, Ana Paula; MACHADO, Mariza Abreu Oliveira; SANTOS, Milena Sanches Tayano dos. **Obrigações trabalhistas e previdenciárias na contratação de prestadores de serviços**. 4. ed São Paulo: Thomson, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Marco Antônio dos Santos. Avaliação de desempenho empresarial como

ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 6, n.10, 2º semestre 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004.

MCDANIEL, Carl – GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Rio de Janeiro: Editora LTC. 2005.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2002

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do, **Custos: Planejamento, controle e gestão na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração Estratégica na Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 6ª Edição, 2006.

_____. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 17ª edição. 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de Metodologia Científica**. São Paulo: editora Pioneira, 2ª Edição, 1999.

OUCHI, William G. **Teoria Z como as empresas podem enfrentar o desafio Japonês**. 6. ed. São Paulo: Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

SALIN, Cesar Simões – NASAJON, Claudio – SALIN, Helene – MARIANO, Sandra. **Administração Empreendedora**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2ª Tiragem. 2004.

SAMARA, Beatriz Santos – BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Pearson, 3ª edição, 2006.

_____. **Pesquisa de Marketing** – Conceitos e Metodologia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3ª Edição, 2002.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**: Remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: Jan de 2012.

SERRA, Fernando A. R., TORRES, Maria C. S., TORRES, Alexandre P.
Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera mundi, 2002.

ZIKMUND, Willian G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Thomson, 2ª Edição. 2006.

WERNKE, Rodney. . **Gestão de custos**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE (S)



MBA Gestão Estratégica em Finanças e Controladoria I

Orientador: Abel Corrêa de Souza

Pesquisadora: Mayara Buzanelo Gava

PESQUISA DE MERCADO

Estimado empresa:

Este questionário tem como objetivo coletar informações quando a necessidade e importância da terceirização de assessoria ao crédito e cobrança, na presente empresa.

Agradeço antecipadamente, a colaboração em respondê-lo. Este questionário está incorporado ao estudo da Viabilidade de investimento em uma empresa de assessoria ao crédito e cobrança, que será apresentado no curso MBA Gestão Estratégica em Finanças e Controladoria I, para obtenção do título de Especialista em Finanças e Controladoria.

1. Instruções

O questionário está dividido em duas partes, e será aplicado em forma de perguntas objetivas.

- A primeira: comporta questões de informação de natureza da empresa;
- A segunda: comporta perguntas objetivas referentes à necessidade e interesse da empresa, neste tipo de prestação de serviço terceirizado.

1ª Parte

1. Qual o segmento da empresa?

- Comercial
- Industrial
- Serviços
- Área da saúde

2. Qual o porte da empresa?

- Micro
- Pequeno
- Médio
- Grande

3. Qual o faturamento médio mensal da empresa?

- Menos de R\$ 10000,00
- De R\$ 10000,00 a R\$30000,00
- De R\$ 30001,00 a R\$ 50000,00
- De R\$ 50001,00 a R\$ 100000,00
- De R\$ 100001,00 a R\$ 500000,00
- De R\$ 500001,00 a R\$ 1000.000,00
- mais de R\$ 1000.000,00

4. Existem setores terceirizados dentro da empresa?

- Sim Não

5. A empresa terceiriza a assessoria ao crédito e/ou cobrança, atualmente?

- Sim Não

6. Qual a porcentagem atual do nível de inadimplência de cliente e/ou fornecedores, com a empresa?

- menos de 5%
- de 5% a 10%
- de 11% a 20%
- mais de 20%

2ª Parte

1. Quão conveniente é a utilização dos serviços de assessoria ao crédito e/ou cobrança?

- Extremamente conveniente
- Muito conveniente
- Moderadamente conveniente
- Pouco conveniente
- Nada conveniente

2. Se a resposta for positiva, qual a possibilidade de uma negociação para este tipo de prestação de serviço?

- Alta
- Média
- Baixa
- Inexistente

3. A empresa considera a terceirização da assessoria ao crédito e/ou cobrança importante?

- Sim
- Não

4. A empresa sente necessidade desta terceirização?

- Sim
- Não

5. A empresa já trabalha ou trabalhou com algum tipo de assessoria ao crédito e/ou cobrança, terceirizado?

- Sim
- Não

6. Se sim, quão satisfeitos com a prestação de serviço a empresa está?

- Extremamente satisfeito
- Muito satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Pouco satisfeito
- Nada satisfeito

7. Qual a porcentagem de retorno à empresa de assessoria ao crédito e/ou cobrança, referente ao valor cobrado?

() aproximadamente de 10% a 20%

() aproximadamente de 21% a 30%

() aproximadamente de 31% a 40%

() aproximadamente de 41% a 50%

() mais de 50%

Obrigada!

