

FACULDADE SENAC CHAPECÓ
Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Empresarial
Estratégica

Denny Mews
Giliard Prodarutti

ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO E ANÁLISE DE VIABILIDADE DA
EMPRESA “CARINHA DA TI”

Concórdia
2017

Denny Mews
Giliard Prodarutti

**ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO E ANÁLISE DE VIABILIDADE DA
EMPRESA “CARINHA DA TI”**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac
Chapecó - SC, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Empresarial Estratégica.

Orientador: Túlio H. Madolesi Sá

Concórdia

2017

Denny Mews
Giliard Prodarutti

**ELABORAÇÃO PLANO DE NEGÓCIO E ANÁLISE DE VIABILIDADE DA
EMPRESA “CARINHA DA TI”**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac
Chapecó, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Estratégica Empresarial.

Nádia Grezzana Mascelani (Disciplina Integradora) – Senac Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Disciplina de Técnicas de Pesquisa) – Senac Concórdia

Túlio H. Madolesi Sá (Orientador do Trabalho) – Senac Concórdia

Concórdia (SC), 01 de dezembro de 2017

Eu, Giliard Prodarutti, dedico este trabalho aos meus familiares, em especial a minha esposa Priscila e meu filho Benício, à todos pela compreensão da ausência e apoio incondicional. Ao Sicoob Crediauc e ao SESCOOP pela oportunidade de crescimento profissional, pessoal e auxílio financeiro.

Eu, Denny Mews, agradeço este trabalho à Deus em primeiro lugar, à minha família, Mônica e Isaac, pelas noites ausentes, que compreenderam a importância do trabalho para propiciar um maior crescimento pessoal e profissional.

E ambos agradecemos aos nossos colegas, professores e orientadores pela direção dada e pelos novos conhecimentos adquiridos.

"Estou convencido de que cerca de metade do que separa os empreendedores de sucesso daqueles malsucedidos é a pura perseverança." (STEVE JOBS).

RESUMO

O presente projeto acadêmico tem como finalidade elaboração do plano de negócio, bem como a análise de viabilidade econômica e financeira para implantação da empresa ainda inexistente “CARINHA DA TI”. O foco central desta empresa é integrar técnicos em tecnologia/informática aos clientes que necessitam de reparos e instalações em seus equipamentos eletrônicos. A empresa está projetada para intermediar as transações através de um portal on-line para cadastro de técnicos e clientes, onde o próprio portal faz o cruzamento de informações e indica o técnico, porém, quem decide e contrata é o cliente. O projeto contempla vasto referencial teórico sobre temas relacionados com a administração e suas boas práticas para implantação e manutenção de empresas, e negócios bem-sucedidos, como gestão empresarial, planejamento estratégico, plano de negócio, análise SWOT, Balanced Scorecard, análise de viabilidade, marketing, marketing digital e perfil do consumidor on-line e inovação tecnológica. O presente estudo apresenta pesquisa de natureza aplicada, de abordagem classificada como quantitativa, possui finalidade exploratória e os procedimentos técnicos são classificados como estudo de caso, pois, foram realizadas pesquisas mercadológicas através de questionários, levantamento de custos e receitas com intuito de levantar dados e validar estatisticamente o resultado das respostas e embasar a conclusão dos objetivos. Realizada a pesquisa mercadológica on-line, para identificar perfis de usuários e possíveis clientes, sendo que foram obtidas 104 respostas. Constatou-se que a grande maioria pagaria o preço de mercado pelo serviço, também evidenciou-se que a maioria, em pelo menos uma vez, enfrentou problemas com essa classe de prestador de serviço, e, cerca de 87% aceitaria contratar o prestador de serviço através do aplicativo ou portal. Na apresentação da viabilidade econômica e financeira, levando em consideração os dois cenários em que se pretendeu abordar, ficou constatado que manter técnicos contratados para prestação do serviço o projeto não se torna viável e a possibilidade de redução do percentual de comissão tornaria difícil a contratação e fidelização do quadro funcional. Entretanto, no cenário com técnicos terceiros e com o mesmo percentual de comissão, o projeto apresenta ser viável financeiramente a partir do segundo ano de atividade, desde que mantidos os índices de crescimento estabelecidos na análise. Porém, o fator trabalhista pesa consideravelmente na decisão de tornar o projeto realidade, pois, caso possa de alguma forma se reconhecer vínculo trabalhista entre a empresa e os prestadores, o projeto não é viável.

Palavras-chave: Tecnologia. Viabilidade Financeira. Plano de Negócio. Planejamento Estratégico. Inovação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Passos na gestão estratégica	15
Figura 02 – Análise <i>SWOT</i>	22
Figura 03 – Cinco forças de Porter.....	24
Figura 04 – Gestão estratégica: quatro processos gerenciais.....	27
Figura 05 – Estrutura analítica	42
Gráfico 01 – Problemas com atrasos e horários marcados.....	44
Gráfico 02 – Portal on-line para solicitação de suporte	46
Gráfico 03 – Contrato de empresa e técnicos on-line	46
Gráfico 04 – Atendimento com horário marcado	47
Gráfico 05 – Escolha do local de atendimento	48
Gráfico 06 – Dificuldades variadas com equipamentos.....	48
Gráfico 07 – Visualização e resultado do atendimento	49
Gráfico 08 - Avaliações e históricos	49
Gráfico 09 - Histórico dos atendimentos	50
Gráfico 10 – Facilidade no pagamento.....	50
Gráfico 11 - Posicionamento de mercado	51
Gráfico 12 - Intensidade média por força	59
Gráfico 13 – Intensidade da competitividade do setor.....	59
Quadro 1 – Fluxo de caixa projetado	74
Quadro 2 – Margem de contribuição	75
Quadro 3 – Ponto de equilíbrio.....	75
Figura 06 – Balanced Scorecard	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Possibilidade de entrada de concorrentes	55
Tabela 02 – Rivalidade entre as empresas do ramo	56
Tabela 03 - Ameaça de produtos substitutos	56
Tabela 04 – Poder de negociação dos compradores	57
Tabela 05 – Poder de negociação dos fornecedores	58
Tabela 06 – Investimentos pré-operacionais.....	68
Tabela 07 – Custos fixos	69
Tabela 08 – Custos variáveis	69
Tabela 09 - Provisão custos fixos mensais	70
Tabela 10 – Depreciação	70
Tabela 11 – Custo fixo total mensal	71
Tabela 12 – Preço de venda	71
Tabela 13 – DRE - Funcionários contratados.....	72
Tabela 14 – DRE - Terceirizados	73
Tabela 18 – Análise de investimento.....	76
Tabela 19 – Indicadores.....	76

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

FOFA – Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças

JUCESC – Junta Comercial do Estado de Santa Catarina

TI – Tecnologia da Informação

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

SWOT – Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats

VPL – Valor Presente Líquido (VPL)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Especificação do problema	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
1.3 Justificativa	12
1.4 Fundamentação teórica	13
1.4.1 <i>Gestão estratégica empresarial</i>	13
1.4.2 <i>Planejamento estratégico</i>	16
1.4.2.1 <u>Missão</u>	17
1.4.2.2 <u>Visão</u>	18
1.4.2.3 <u>Princípios</u>	19
1.4.2.4 <u>Valores</u>	20
1.4.3 <i>Análise SWOT</i>	21
1.4.3.1 <u>Análise externa</u>	23
1.4.3.2 <u>Análise interna</u>	24
1.4.4 <i>Balanced Scorecard</i>	25
1.4.5 <i>Plano de negócio</i>	29
1.4.6 <i>Análise de viabilidade econômica e financeira</i>	30
1.4.7 <i>Marketing</i>	32
1.4.7.1 <u>Marketing digital e o perfil do consumidor on-line</u>	33
1.4.8 <i>Inovação tecnológica</i>	35
1.5 Metodologia	38
1.5.1 <i>Caracterização da pesquisa</i>	38
1.5.2 <i>Procedimentos de coleta de dados</i>	40
1.5.3 <i>Forma e análise dos dados</i>	41
1.5.4 <i>Apresentação da estrutura analítica</i>	41
2 ANÁLISE	43
2.1 Objeto do estudo	43
2.1.1 <i>Questionário aplicado ao público de interesse geral</i>	44
3 PLANO DE NEGÓCIO	53
3.1 Análise de mercado	53
3.1.1 <i>Fatores críticos de sucesso</i>	54
3.1.2 <i>As cinco forças de Porter</i>	54
3.2 Caracterização do ambiente externo	60
3.2.1 <i>Forças legais</i>	60
3.2.2 <i>Forças políticas</i>	61
3.2.3 <i>Forças tecnológicas</i>	61
3.2.4 <i>Forças ecológicas</i>	62
3.2.5 <i>Forças culturais</i>	62
3.2.6 <i>Forças sociais e forças demográficas</i>	62

3.3 Microambiente externo e interno	63
3.3.1 <i>Microambiente externo</i>	63
3.3.2 <i>Microambiente interno</i>	64
3.3.2.1 <u>Ambiente organizacional</u>	64
3.3.2.2 <u>Gestão de pessoas</u>	65
3.3.2.3 <u>Ambiente de marketing e comercialização</u>	65
3.4 Ambiente de análise financeira	67
3.4.1 <i>Captação de recursos financeiros</i>	67
3.4.2 <i>Investimentos pré-operacionais</i>	68
3.4.3 <i>Estruturação dos custos operacionais</i>	68
3.4.4 <i>Formação de preço de venda</i>	71
3.4.5 <i>Controles financeiros utilizados</i>	71
3.4.6 <i>Demonstrativo de resultados</i>	72
3.4.7 <i>Fluxo de caixa projetado</i>	73
3.4.8 <i>Indicadores financeiros</i>	75
3.5 Análise SWOT	77
4 CONTROLE E AVALIAÇÃO	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE NOVO MODO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM TECNOLOGIA	85

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho compreende a elaboração do plano de negócio da empresa “Carinha da TI”, com o intuito de apresentar a viabilidade econômica e financeira dessa empresa, a fim de traçar as estratégias necessárias para que atinja as metas estabelecidas e consolidar no mercado em que será inserida.

Nos dias atuais, a maioria das residências possuem equipamentos eletrônicos e inteligentes, como computadores, smartphones, smarttv, tablets e notebooks, dentre outros. No entanto, diante do avanço tecnológico estão chegando geladeiras smart e outros equipamentos domésticos que trazem a tecnologia embarcada. A realidade das pessoas é que cada vez possuem mais máquinas e menos tempo disponível para operá-las, bem como mais afazeres com esse cotidiano conturbado e exigente, ficando difícil conciliar, trabalho, família e sociedade.

Além disso, a inovação, seja tecnológica ou de processos, está sendo algo necessário para as empresas se reinventarem e mostrarem produtos e serviços diferenciados do convencional, não apenas suprir a necessidade, mas causar a necessidade do cliente em adquirir ou contratar determinado produto, agregar valor ao que se oferece ao mercado, e principalmente, trazer mais praticidades aos clientes.

Por isso, o maior desafio consistiu na organização da estrutura gerencial da empresa, proporcionando segurança no investimento, garantir o retorno esperado e solidificar a empresa no mercado, através do plano de negócio bem elaborado e comprovação da viabilidade financeira.

1.1 Especificação do problema

A empresa Carinha da TI não existe e tem como proposição atuar na área de tecnologia, voltada para manutenção em hardware, software, internet, smartphones, smartvs e demais dispositivos eletrônicos, sendo que os estudos levantados neste trabalho poderão ser definitivos e necessários para sua implantação.

Com base nestas perspectivas, este trabalho tem a intenção de responder a seguinte questão: Qual a viabilidade de implantação da empresa Carinha da TI?

1.2 Objetivos

Neste item encontram-se elencados os objetivos que se almejou alcançar com o presente trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade de implantação da empresa Carinha da TI.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir os princípios estratégicos da empresa;
- Analisar o ambiente de negócios da empresa;
- Elaborar o Plano de Negócio;
- Elaborar a análise de viabilidade econômica e financeira.

1.3 Justificativa

A tecnologia faz parte da nossa vida, além de facilitar nossas comunicações e o dia-a-dia do trabalho, conta-se com informação de qualquer parte do mundo e sobre qualquer assunto. Nos dias atuais, qualquer pessoa pode conhecer sobre qualquer assunto, pois a informação está disponível à quem quiser acessá-la. Porém junto de todos esses benefícios vieram alguns problemas, como por exemplo, quando os equipamentos deixam de funcionar e não se tem o conhecimento técnico necessário para consertá-lo. Automaticamente, nota-se a dependência da assistência técnica que por muitas vezes deixa a desejar. Conforme se pode verificar na resposta do questionário, a grande maioria já passou por situações desagradáveis ao solicitarem reparos em seus equipamentos.

Tendo em vista essa confirmação, vê-se uma oportunidade de mercado para a criação da empresa Carinha da TI, um portal de integração de técnicos e clientes, com facilidades de agendamento de horário e controle dos chamados.

Desta forma, optou-se pelo presente estudo de caso pelos seguintes motivos: oportunidade diante do mercado; ambição de empreender e transformar a ideia em

realidade; oferecer serviço padronizado e com qualidade; e oferecer ao mercado serviço diferenciado.

1.4 Fundamentação teórica

Com intuito de aprimorar o conhecimento e embasar as pesquisas que fundamentaram o presente trabalho, buscou-se na literatura dos mais renomados mestres da administração, o conhecimento necessário para aplicar o planejamento estratégico, gestão estratégica empresarial, análise *SWOT*, *Balanced Scorecard*, estudo de viabilidade e inovação tecnológica.

1.4.1 Gestão estratégica empresarial

Diante da constante evolução tecnológica, flexibilização da legislação comercial e trabalhista, acirramento da concorrência e elevação do nível de exigência dos clientes, cada vez mais são colocados os modelos de gestão adotados pelas organizações.

Insistentemente os mestres da administração, incentivam a “pensar fora da caixa”, para fazer coisas que ninguém faz e obter resultados que ninguém consegue. Desta forma, alguns autores conceituam a gestão estratégica como:

O processo de gestão estratégica é um conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir a competitividade estratégica e ganhar lucros “anormais” – acima da média do mercado [...]. Isso ocorre quando a empresa desenvolve uma estratégia que os competidores não estão implementando e através desta consegue proporcionar benefícios aos seus clientes que os concorrentes atuais e potenciais são incapazes de produzir. (SERRA, 2014, p.41).

Para alguns autores “uma estratégia vencedora precisa se ajustar às situações internas e externas da empresa, criar vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho da organização.” (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p. 13).

Desta forma, evidenciou-se a necessidade da volatilidade da estratégia, aliada ao tempo de resposta que a empresa consegue empreender diante de uma oportunidade ou necessidade de mudança. Situação ressaltada por Porter (1986),

onde escrevia que o objetivo da estratégia é a construção de um potencial de sucesso por meio do uso de vantagem competitiva.

Para Tavares (2010), a gestão estratégica surgiu para solucionar um dos principais entraves do planejamento estratégico: a implementação. Onde a principal justificativa estava na dissociação da realidade organizacional. A utilização de consultorias externas para elaborar o planejamento isentava os executivos da responsabilidade de sua implementação, e a criação de unidades estratégicas de negócios transferia essa responsabilidade dos diretores para os gerentes.

Tavares (2010) enfatiza que a gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visando assegurar as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação bem como a participação e o engajamento dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo da tomada de decisão.

Os métodos da gestão estratégica estão voltados para acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, elaborar projetos que culminem com mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir a organização como um todo, extraíndo de cada área, seja comercial, administrativa ou financeira os melhores resultados e contribuindo para alcançar as metas e objetivos.

Estratégia é um plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um *compromisso para adotar um conjunto específico de ações* por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir e melhorar o desempenho financeiro e de mercado (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p. 3, grifo dos autores).

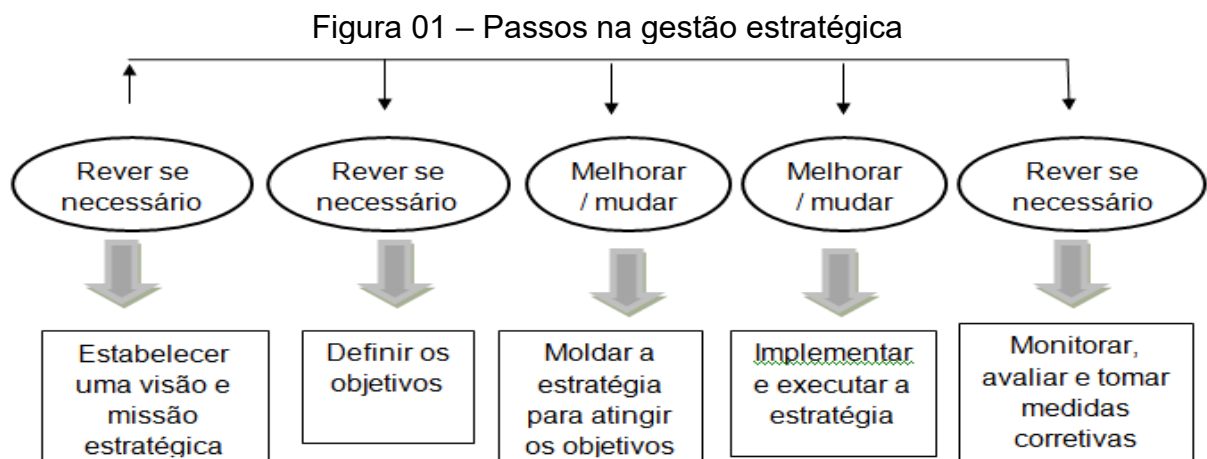
No âmbito ético, para traçar uma estratégia eficiente e eficaz, a mesma não basta ser politicamente correta, deve comprovar por meio da efetividade de suas ações no mercado e sociedade em que a empresa estiver inserida.

Uma gestão estratégica não pode ser considerada ética apenas por atuar dentro da lei. Para atender aos padrões da ética, uma estratégia precisa criar ações que podem passar pelo escrutínio moral e que são autênticas no sentido de não serem duvidosas, prejudiciais a outras pessoas ou agressivas ao ambiente (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p. 11).

Conceitualmente fica clara a importância da gestão estratégica para a longevidade e crescimento de empresas, porém, para que isso reflita no resultado esperado, faz-se necessário a implantação das idéias e engajamento da equipe. Para facilitar a implementação e reforçar ainda mais a importância da gestão, Tavares (2010), lista as principais funções do tema:

- proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais propositada do futuro;
- estabelecer foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;
- determinar instancias para processo decisório, tornando-o mais ágil e assertivo;
- definir a estratégia competitiva, estabelecer objetivos, metas, estimular o desenvolvimento de planos de ação oportunos e adequados a realidade organizacional;
- viabilizar o desenvolvimento de projetos adequados as demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficiência, eficácia e a efetividade da organização.

Ainda como intuito de exemplificar ainda mais a implementação do processo de gestão empresária, Serra (2014) apresenta o esboço dos principais passos, conforme figura 01.



Fonte: Serra (2014 p. 41).

A gestão estratégica exercita a prática do processo decisório, orientado pelo modelo de trabalho baseado na política de valores, princípios e estratégias, capacidade de planejar, gerir e alocar os recursos de maneira sustentável, visando viabilizar os objetivos propostos por uma organização.

1.4.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico faz parte da gestão, no entanto, diz respeito ao processo gerencial para formulação de objetivos, desenvolvimento de ações, execução dos projetos, analisando ambiente tanto interno como externo e avaliando os resultados obtidos comparando com os esperados.

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise de pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, 2010, p. 47).

O planejamento estratégico é um conceito comum no mundo da administração, e significa o ato de pensar e planejar de maneira estratégica o futuro da organização, cabendo aos níveis mais elevados da hierarquia a responsabilidade pelo processo decisório. “É desnecessário defender o uso do planejamento estratégico nas organizações, pois seria o mesmo que ter que defender o uso do pensar.” (SEMLER, 2010, apud KICH; PEREIRA, 2011, p. 26).

Para Cavalcanti (2008), o modelo do planejamento estratégico é composto de estágios claramente delineados, sendo que, devem envolver a definição de propósitos da organização, a definição de seus princípios, o diagnóstico das realidades ambientais, a escolha das estratégias, a fixação de objetivos e parametrização de ações.

Planejamento estratégico trata-se do “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, método de organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e de forma sistemática e organizada mede os resultados dessas decisões.” (DRUCKER, 2010, p. 136).

A expressão de futuro é característica do planejamento estratégico, e deve avaliar questões como: mercado, concorrentes, tendências, valor agregado,

vantagens a longo e curto prazo, porte da empresa e lucratividade que se almeja atingirem em determinado período. Para Oliveira (2010), o planejamento corresponde ao estabelecimento de estratégias e providências que devem ser tomadas pelo executivo, visualizando que o presente será diferente do passado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2010, p. 5).

Deve-se ressaltar que mesmo o planejamento da organização sendo de longo prazo, em hipótese alguma deve ser estático, pois deverá acompanhar o mercado e as tendências, afim de não ficar obsoleto e deixar de alcançar os objetivos traçados pelos seus executivos. Concordando com o exposto Oliveira (2010), afirma que “o planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”.

1.4.2.1 Missão

Segundo Oliveira “**missão** é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de ‘quem a empresa atende’ com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.” (OLIVEIRA, 2010, p. 50, grifo do autor).

Nesta mesma linha de raciocínio, conforme Chiavenato, a “missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe.” (CHIAVENATO, 2012, p.164).

Costumeiramente, a missão da empresa é formulada para durar longos períodos e, sua mudança impacta na organização como um todo, pois, pode alterar a forma como atua em seus mercados, seja interno e externo, causando mudanças positivas ou negativas, dependendo da conjuntura econômica em que está inserida.

Ainda segundo Chiavenato, “o simples desejo de ter um negócio próprio ou obter lucro com um determinado negócio não justifica a existência de uma empresa nem é suficiente para que ela alcance sucesso [...]Lucro é uma decorrência do negócio.” (CHIAVENATO, 2012, p.165).

Para Oliveira (2010), a missão de uma empresa deve ser estruturada para satisfazer alguma necessidade do mercado/ambiente externo, e não nos termos de produtos ou serviços.

Segundo Pereira (2010), uma organização deve estabelecer sua missão pelos seguintes motivos:

Ajuda a concentrar esforços em um direção comum; ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; serve de base para a alocação de recursos organizacionais; estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas na organização; atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais; reduz o risco de tomar decisões sem orientação; transmite finalidade e identidade organizacionais que motivam os funcionários para dar o melhor de si; ajuda a organização a se preparar para o futuro; orienta a “partida”; funciona como farol alto; atrai, motiva e retém os talentos; e ajuda a aumentar a produtividade. (PEREIRA, 2010, p. 81 apud THOMPSON Jr e STRICKLAND III, 2000, VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, e CERTO e PETER, 2005).

Desta forma, conclui-se que a formulação da missão de uma empresa deve estar devidamente alinhada com o seu posicionamento estratégico, em de acordo com as exigências de seu mercado e buscando-o sempre surpreender positivamente, respeitando os valores e propósitos, pois a missão não pode ser vista apenas como um amontoado de palavras bonitas que são ignoradas durante a execução das rotinas diárias. A missão deve apresentar a determinação dos limites que definem o contexto organizacional, e proporcionar os meios para que os esforços coletivos dos colaboradores e fornecedores estejam alinhados com a estratégia.

1.4.2.2 Visão

Pode-se encontrar muitas definições e conceitos sobre a visão de uma empresa.

[...] 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. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2010, p. 65).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, a “declaração de visão pode ser considerada um conjunto de palavras que enunciam para onde a empresa está caminhando, ou traçam um quadro a respeito do que a empresa deseja ser em relação ao seu mercado.” (CAVALCANTI, 2008, p. 131).

Outro conceito claro e objetivo pode-se encontrar em Oliveira (2010), onde o mesmo ressalta que a visão se trata de algo que se vislumbre para o futuro desejado da empresa.

Para Pereira (2010, p. 87) a visão das organizações “[...] funciona como um bussola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos.”

Portanto, a elaboração e revisão da visão de uma empresa deve ser realista, clara e concreta. Estabelecer uma visão inatingível, ou sem prazo definido para concretização, pode desestimular o seu foco básico, que são colaboradores, clientes e fornecedores, não transmitindo a segurança dos objetivos traçados e não possibilitando avaliar o desempenho competitivo de longo prazo.

Então, a ideia geral é que com o alcance das metas específicas, conseqüentemente haverá o êxito sobre determinados objetivos estratégicos, que por sua vez materialize a visão construída para a organização.

1.4.2.3 Princípios

Os princípios podem ser entendidos como regras de convivência e códigos de conduta, nos quais as pessoas norteiam as suas ações, sendo na vida pessoal ou profissional.

Segundo Tavares (2010, p. 112), “os princípios devem ser o núcleo central para o estabelecimento de relacionamentos, de acordos e contratos, de processos administrativos e de declarações de missão da organização.”

Trata-se de algo que a empresa não está disposta a alterar, mesmo que isso sacrifique algum resultado final, ou seja, o resultado final não pode justificar as

atitudes e ações para que este seja alcançado. Os princípios são o balizamento que mantém o foco da empresa para o cumprimento da sua missão.

Ainda segundo Tavares (2010, p. 112), “a confiança é princípio que antecede todos os demais. Por meio dela é possível que os outros aflorem e desenvolvam-se para guiar a construção da responsabilidade coletiva.”

Tavares (2010) ressalta que os princípios sejam viáveis, necessitam atender a alguns requisitos, como: ser específicos, ser públicos, ser claros, ser obrigatório e serem passíveis de reformulação, pois necessitam que atendam necessidades e possíveis mudanças.

Desta forma, entende-se que pode haver diversos princípios, porém, o principal é a confiança, pois, atua como suporte aos demais, criando clima apropriado e oportunidade para realização projetos e ações.

1.4.2.4 Valores

Valores são qualidades e características que criam a identidade da organização, indica como ela se comporta com seus clientes, parceiros e com a sociedade em que está inserida. Trata-se de algo que as pessoas julgam importante, serve como instrumento para avaliar e dar significado para as ações realizadas pelos membros das organizações. Sendo atribuída para eles a responsabilidade de evitar atitudes imorais e antiéticas.

Em concordância com o exposto anteriormente, Serra et al (2014, p. 79), ressalta que:

As declarações de valores indicam como as pessoas querem e devem se comportar com outros dentro e fora da organização, como valorizam os clientes, os fornecedores, os esforços de inovação, o meio ambiente natural. Os valores, em muitos casos, dão corpo a cultura organizacional que vigora.

No entanto, para proporcionar a suficiente orientação para a tomada de decisão, os valores precisam ser assimilados e internalizados pelos membros da organização. Precisam compreender que os valores estão assentados sobre os princípios e crenças.

A idéia de conceito central indica que “os **valores** de uma empresa são as crenças, características e normas comportamentais que se espera sejam externadas

pelo pessoal na condução dos negócios e na busca da estratégia.” (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p. 27, grifo dos autores).

Segundo Tavares (2010), para serem viáveis, os valores necessitam atender alguns requisitos, entre eles: ser específicos, para que as pessoas possam nortear as suas ações; ser públicos, para permitir a amplitude da informação; ser claros, para permitir a objetividade; ser obrigatórios, para orientar o comportamento de todos em todas as situações; ser passíveis de reformulação, de maneira a atender as necessidades de mudanças.

Portanto, os valores de uma empresa tornam-se de grande importância e influência na qualidade do desenvolvimento do planejamento estratégico, porém, para que isso aconteça, faz-se necessário a adequada identificação, debate e disseminação dentre todos os níveis hierárquicos da organização.

1.4.3 Análise SWOT

Surgindo a partir da elaboração da análise externa e interna, a análise *SWOT* é a unificação das informações. Trata-se de método para identificar forças e fraquezas, examinar e acompanhar as oportunidades e ameaças oferecidas pelo mercado.

Segundo Pereira (2010), a parte mais importante da análise de externa e interna é a junção das duas. Essa forma de análise é conhecida como Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), em inglês e tradicionalmente é conhecida como Matriz *SWOT* (*Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats*), sendo que sua principal função é reunir em apenas uma ferramenta o levantamento de informações coletadas através da análise externa e interna.

A análise *SWOT* é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas para administração estratégica de empresas. Segundo Serra (2010), a ferramenta foi desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews e Ronaldo Christensen, ambos professores de Harvard Business School, sendo fortemente difundida a partir da década de 70, tanto no meio acadêmico como empresarial, atualmente pode ser utilizada para analisar empresas, indústrias, países e mesmo problemas específicos.

Como conceito central a “**análise SWOT** é uma ferramenta simples, porém poderosa, para estimar a capacitação e as deficiências das oportunidades de mercado e ameaças externas impeditivas a uma situação futura favorável da empresa.” (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p. 97, grifo dos autores).

A análise *SWOT* envolve muito mais do que fazer listas, a parte mais importante é tirar as conclusões e transformar os dados revelados em ações estratégicas para melhorar o desempenho da organização, ou seja, explorar as oportunidades e pontos fortes, bem como, corrigir as fraquezas e minimizar o risco das ameaças.

Não basta fazer listas contendo os recursos fortes, os recursos fracos, as oportunidades e as ameaças de uma empresa; o resultado da análise *SWOT* surge das conclusões sobre a situação de uma empresa e as implicações para o aperfeiçoamento da estratégia que surgem das quatro listas (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p. 107).

Para Chiavenato (2007), a análise *SWOT* é um meio de monitorar os ambientes internos e externos, trata-se de uma tabela de dupla entrada na qual nas linhas estão as forças e fraquezas organizacionais, e nas colunas oportunidades e ameaças ambientais.

Segundo Serra (2010), a ferramenta em questão permite o afloramento de recursos e capacidades que podem ser úteis ao processo de gestão estratégica, sendo que, poderiam não vir à tona se a ferramenta não fosse utilizada ou implementada incorretamente. Quando esses recursos forem considerados valiosos, únicos e de difícil imitação pela concorrência, pode-se dizer que representam vantagem competitiva sustentável.

A seguir pode-se verificar exemplo de elaboração simples da análise *SWOT*:

Figura 02 – Análise *SWOT*

Análise Interna:	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Aproveitamento: área de domínio da empresa	Enfrentando: área de risco enfrentável
Pontos Fracos	Melhoria: área de aproveitamento potencial	Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenatto (2007, p. 155).

A análise deve ser revisada periodicamente, pois permitirá o menor tempo de resposta para adequação do planejamento estratégico. Sendo assim, oferecendo previamente aos gestores, informações sobre possíveis oportunidades, facilitando e embasando o direcionamento da estratégia para captar as oportunidades mais atraentes e adequadas. Da mesma forma, poderá também agir preventivamente sobre as ameaças eminentes do mercado, tratando de reduzir o impacto na capacidade gerar resultados e mantendo ou melhorando a competitividade perante a concorrência.

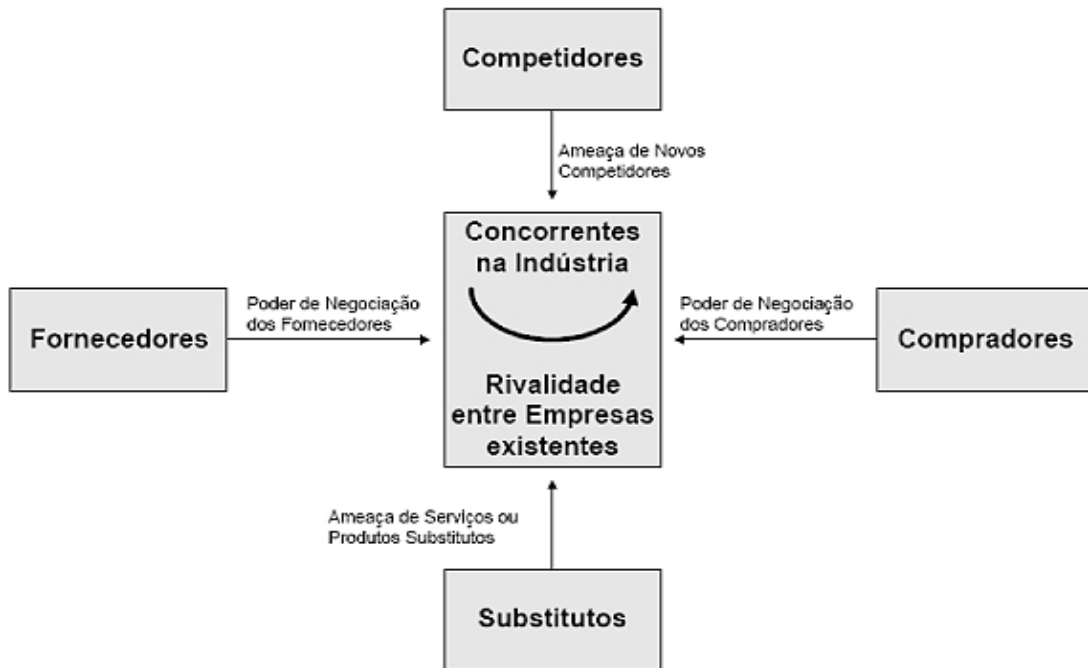
1.4.3.1 Análise externa

O ambiente macroeconômico é constituído por variáveis ou forças que não podem ser controladas pela administração da empresa, condicionando as ameaças e oportunidades em que a organização será exposta. Destaca-se entre elas as seguintes forças: a economia, a demografia, as sociais, a política externa, a política econômica, a política interna, as legais, as ambientais, as culturas e a tecnologia.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. (OLIVEIRA, 2010, p. 71).

Segundo Pereira (2010), um dos modelos mais utilizados para analisar o ambiente externo, é o modelo criado por Michael Porter, justamente e tradicionalmente conhecido como as cinco forças competitivas de Porter: poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes; ameaça de produtos substitutos; ameaça da entrada de novos concorrentes; e competição entre as organizações da indústria.

Figura 03 – Cinco forças de Porter



Fonte: Adaptada de Pereira (2010, p. 108).

Empresas que não analisam o ambiente externo e são administradas por sistemas fechados, são a mostra real que não conseguem prosperar ou enfrentam muita dificuldade para tanto, exemplo estudado diversas vezes é o da Kodak, onde não visualizou a chegada de produtos substitutos e quase sumiu do mercado. Outro exemplo que teve que se adaptar ao longo da evolução foi a Ford, onde seu fundador tinha o pensamento de que: “as pessoas podem escolher comprar qualquer automóvel e de qualquer cor, desde que seja um Ford preto”. Por não ouvir a as variáveis do mercado externo acabou ultrapassada pela concorrente e teve que ajustar seu posicionamento para voltar a crescer.

Portanto, o ambiente oferece oportunidades e ameaças, sendo que as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como amortecer o impacto das ameaças ou simplesmente adaptar-se.

1.4.3.2 Análise interna

A análise interna tem por finalidade colocar em evidências as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, consiste na avaliação de dois pontos: pontos fortes e os fracos. Em tese, trata-se de variável controlável, pois a

organização pode agir sobre o problema ou solução, ou seja, permitindo a interferência de forma mais rápida.

Segundo Pereira (2010) e Serra (2014), os pontos fortes são algo que a empresa faz muito bem, transformando em vantagem competitiva no ambiente organizacional. Pode ser considerada com o reconhecimento das competências da organização.

Em contrapartida, os pontos fracos para Pereira (2010) e Serra (2014), são as características ou limitações que dificultam a obtenção de resultado. É algo que a organização não possui, que execute mal ou que a coloque em situação de desvantagem perante a concorrência. Pode ser considerado como deficiência ou incompetência.

A equipe responsável pelo planejamento estratégico deve analisar todos os elementos internos que julgar importante e necessário, sempre avaliando se o elemento específico é um ponto forte ou fraco.

Segundo Pereira (2010), os fatores de análise do ambiente interno podem ser classificados em quatro grupos dentro da empresa, sendo eles: fatores de marketing; fatores financeiros; fatores operacionais; e fatores administrativos operacionais.

Em resumo, pode-se entender o ambiente interno através do reconhecimento de seus pontos fortes e fracos, ou seja, competências e incompetências da organização. Eles podem ser reconhecidos através de análise das áreas funcionais, sendo que, geralmente, são passíveis de monitoramento e ações rápidas para correção e aprimoramento de processos.

1.4.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard é outra importante ferramenta da gestão estratégica, sendo desenvolvida por Kaplan e Norton no início da década de 90. Segundo Serra (2014), em inglês Scorecard significa cartão para registro de resultados e, Balanced, significa equilibrado, ou balanceado. A própria tradução mostra a característica fundamental desta estratégia: o equilíbrio entre os indicadores de desempenho.

Ainda segundo Serra (2014), o método baseia-se na representação equilibrada entre os indicadores financeiros e operacionais, organizados em quatro

dimensões: a financeira, a dos clientes externos, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento.

Seguindo com o pensamento de Serra (2014), o equilíbrio entre as quatro dimensões permite, principalmente, estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia. Portanto, ao optar pela criação e aplicação do BSC, as empresas devem escolher indicadores que reflitam com precisão os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia traçada e que mostrem as relações de causa e efeito entre indicadores individuais, afim de evidenciar que mesmo objetivos não financeiros podem afetar diretamente os resultados financeiros de longo prazo. Portanto, esses indicadores devem: estar integrados com a estratégia e os objetivos estratégicos; ser fácil e precisamente quantificáveis; ser simples e claros; ser específicos; ser de fácil aferição e rapidamente disponíveis; e ter baixo custo de implantação.

BSC é um sistema de gestão estratégica baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à empresa, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio. Assim os aspectos mais importantes do BSC são a medição de resultados e utilização de direcionadores que levam a organização atuar de acordo com a sua estratégia. (SERRA, 2014, p. 325).

Segundo Bezzera (2014), o principal objetivo do *Balanced Scorecard* é alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais que ela exerce. Traduzindo missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores que irão transmitir aos funcionários sobre as estratégias de sucesso atual e futura. Ao articularem os resultados desejados pela empresa, os executivos esperam canalizar a energia, a habilidade e o conhecimento de todos os colaboradores da organização para alcançar os objetivos de longo prazo. Para isso é preciso traçar algumas ações, dentre as quais podem ser citados:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: traduzir a missão estratégica através de objetivos e indicadores à todos os departamentos da organização;

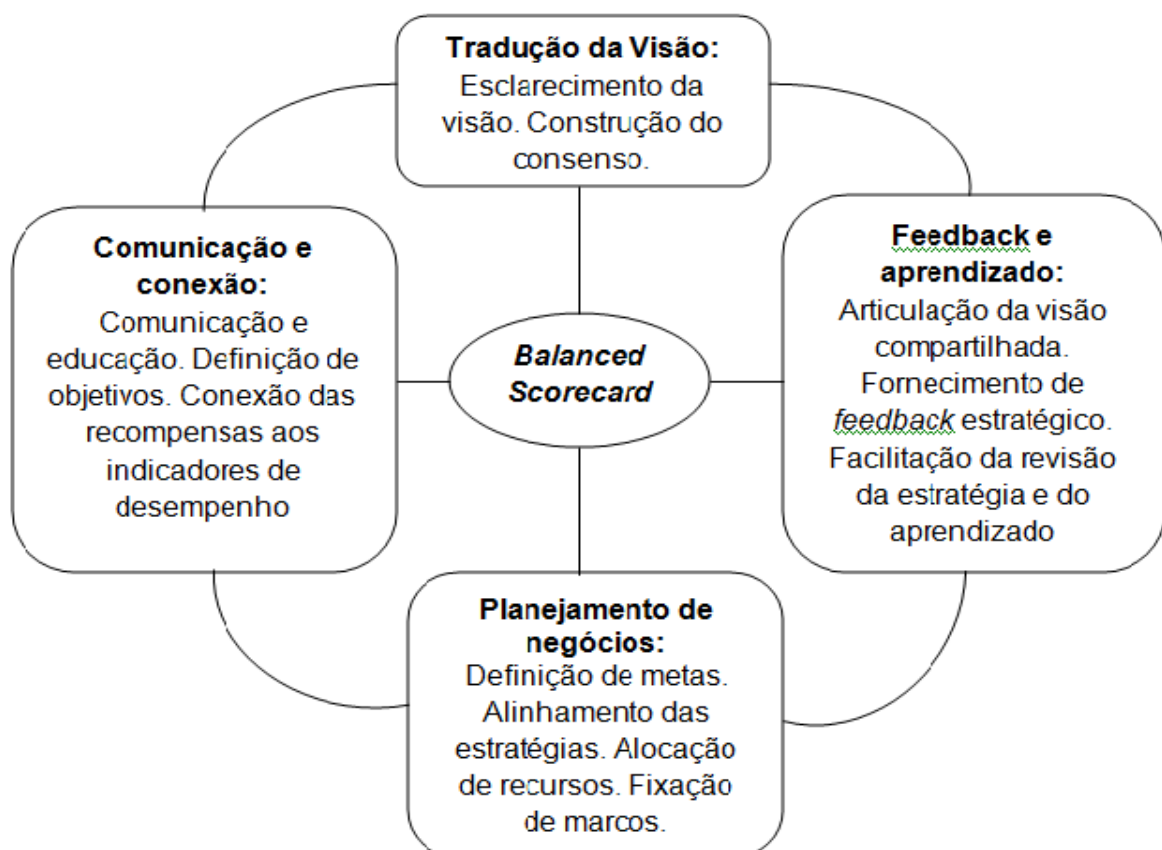
Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas: ação crucial para direcionar a empresa e manter o ritmo de crescimento, mantendo as equipes alinhadas, porém o planejamento deve observar a capacidade real de crescimento dentro do mercado em que estiver inserida;

- Melhorar o Feedback e o aprendizado estratégico: otimizar as habilidades e o conhecimento dos colaboradores, bem como permite melhorar o monitoramento e o controle da organização, sob a ótica de quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: a idéia central é que todos os membros da organização compreendam as estratégias de longo prazo, mantendo alinhados os objetivos setoriais e individuais;

Segundo Tavares (2010) o método contribui para tornar transparente o desempenho dos quatro processos gerenciais que, isoladamente ou em conjunto, contribuem para a conexão da estratégia com os objetivos de curto prazo ou metas.

Figura 04 – Gestão Estratégica: quatro processos gerenciais.



Fonte: Tavares (2010, p. 321).

No entanto, segundo Bezerra (2014), o BSC vai além de medidas de curto prazo, revelando os principais requisitos que uma organização necessita para possuir um desempenho competitivo e de longo prazo. Sua estrutura é formada pelas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e perspectiva de

aprendizado e crescimento. Sendo que através das perspectivas pode-se perceber a idéia central de uma visão de desempenho integrada, englobando seus quatro indicadores.

A perspectiva financeira, também conhecida como perspectiva do acionista, avalia a lucratividade que a estratégia traçada está representando. “Os indicadores financeiros constituem-se na medida mais objetiva da contribuição do conjunto de ações descrito para a melhoria dos resultados da empresa. Os indicadores identificados em outras dimensões necessitam ser transformados em medidas financeiras.” (TAVARES, 2010, p. 318). Para seleção das medidas financeiras, devem-se priorizar as mais adequadas e que apoiem a estratégia de negócio da empresa.

A perspectiva dos clientes, segundo Serra (2014), apresenta os indicadores de desempenho ligados ao mercado ou segmento em que a empresa pretende competir. Esses segmentos representam indicadores de desempenho relacionados à receita dos objetivos financeiros. No entanto, as preocupações dos clientes recaem noutras categorias, como: qualidade, custo, motivação e segurança, além de necessidades.

Os indicadores de resultado essenciais voltados para os clientes são os seguintes: satisfação, retenção, captação e rentabilidade, cada um com segmentos específicos dos clientes e do mercado.

Para implantação desta perspectiva, é necessário a implementação de mecanismos para que o cliente possa ser ouvido e monitorado.

A perspectiva dos processos internos serve para dar apoio às perspectivas financeira e de clientes, sendo que, a empresa deve traçar estratégias para alcançar a excelência de seus processos.

Segundo Bezerra (2014), os processos devem criar condições para que a organização forneça propostas de valor ao cliente e que seja capaz de atraí-lo e retê-lo nos seus segmentos de atuação, e ao mesmo tempo, criar valor para o público estratégico. Essa perspectiva cria uma visão de processo através de uma análise seqüencial, o que permite aos gestores identificar novos caminhos para melhorar a performance da empresa diante dos clientes e acionistas.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme Bezerra (2014), está relacionada com o desenvolvimento de objetivos e medidas para orientar o

aprendizado e o crescimento organizacional. Sendo que, a capacitação da organização se dará por meio do investimento em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento.

Serra (2010) ressalta que os resultados dependem da competência e satisfação dos colaboradores, da infraestrutura tecnológica e da existência de um clima e cultura organizacional dirigidos para ação.

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando o gestor é capaz de difundir uma visão sistêmica e igualitária, a fim de induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O BSC integra as ações estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas e objetivos em todos os níveis hierárquicos, possibilitando a integração entre setores, garantindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

1.4.5 Plano de negócio

Muitos afirmam que o empreendedorismo vem de berço, no entanto, o imprevisto até pode funcionar, mas realmente não é a forma correta de iniciar e gerir um negócio. Para potencializar as chances de sucesso do empreendimento, faz-se necessário planejar antecipadamente as ações a serem realizadas ou colocadas em prática, a fim de alcançar os objetivos traçados.

O planejamento do negócio “significa antever nos mínimos detalhes o resultado futuro de ações que se pretendem tomar acerca de um empreendimento, objetivando indicar a viabilidade ou inviabilidade.” (LACRUZ, 2008, p. 3).

Segundo Chiavenato (2012), o plano de negócios tem um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, que no caso de bem-sucedidos, deve conduzir ao êxito no alcance dos objetivos.

Ainda segundo Chiavenato (2012), o plano de negócio é o documento reúne um conjunto de informações sobre o empreendimento, definindo a sua principais características e condições para alcançar a viabilidade econômico/financeiro e os riscos iminentes ao negócio, bem como para facilitar sua implementação. Trata-se de documentar uma idéia, ou seja, um pequeno esboço para não deixar passar nenhum detalhe.

Para Lacruz (2008), o plano de negócios apresenta a seguinte estrutura: sumário executivo, onde demonstra a introdução do negócio; descrição da empresa: quadro social, experiência profissional e atribuições, funcionamento legal e operacional; plano de marketing: analisa o mercado competitivo e define a estratégia; plano financeiro: projeções financeiras e análise de viabilidade; e plano de implementação: trata-se do cronograma de implantação do empreendimento. Chiavenato (2012), adiciona na estrutura os seguintes temas: análise de mercado: avaliando público alvo, comportamento de compra, mercado concorrentes e posicionamento de mercado e a avaliação estratégica: contendo a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise *SWOT*).

O plano de negócio deve ser um projeto vivo, interessante e motivador para ser consultado por vários atores – como investidores, financiadores, fornecedores, clientes e consumidores, equipe de trabalho, etc. – e principalmente para conquistar sua aprovação e adesão. Sua constante atualização é imprescindível. (CHIAVENATO, 2012, p. 152).

Desta forma, desde que elaborado corretamente, o plano de negócios diminui o risco de morte dos empreendimentos em seus primeiros anos de existência, uma vez que parte destes riscos estão previstos durante a elaboração do projeto – ou seja, permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio, no entanto, deve ser revisto e revisado constantemente, para permanecer a atualizado e dinâmico.

1.4.6 Análise de viabilidade econômica e financeira

A elaboração do planejamento financeiro e análise viabilidade econômica e financeira são algumas das maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores e empreendedores na elaboração de um plano de negócios. O fato de uma empresa necessitar de local para funcionamento, adquirir máquinas e equipamentos, pagar o salário do pessoal, recolher impostos, ou até mesmo o estudo de viabilidade, são indicativos que a empresa necessitará de recursos financeiros para cumprir com as obrigações assumidas. Nenhuma empresa pode iniciar sem o capital inicial e nem conseguirá se manter sem o capital de giro.

A análise de viabilidade econômica e financeira é um estudo que visa a medir ou analisar se um determinado investimento é viável ou não. Em outras palavras, a

análise de viabilidade econômica e financeira irá comparar os retornos que poderão ser obtidos com os investimentos demandados, para decidir se vale a pena ou não.

Conforme Casarotto Filho e Nopittke (2010), a empresa deve fazer a análise de viabilidade de um projeto, sempre que for instalar nova fábrica, comprar ou alugar novos equipamentos e máquinas, ou seja, fazer novo investimento na estrutura da empresa.

O estudo de viabilidade econômica e financeira deve ser realizada sempre que é avaliado um novo projeto para a expansão de um negócio ou então para a abertura de uma empresa. Sendo que a justificativa desse projeto é justamente ver em números se o investimento dará retorno ou não.

Existem diversos métodos para avaliar a viabilidade econômica e financeira de uma empresa. Segundo Lacruz (2008), os métodos mais utilizados são: valor presente líquido; taxa de rentabilidade; taxa interna de retorno; tempo de investimento, também conhecido como *payback*; ponto de equilíbrio; análise de sensibilidade e de cenários.

Para Bizzotto (2008), o planejamento financeiro bem estruturado e claro, deve contar com informações acerca dos investimentos necessários, estrutura de custos (fixos e variáveis). Com isso, pode-se elaborar a demonstração de resultados e fluxo de caixa, onde já se pode tomar boas decisões sobre o andamento do projeto. E, finalmente, vem a projeção da exposição do caixa, cálculo da taxa de retorno e ponto de equilíbrio.

Casarotto Filho e Nopittke (2010) ressaltam que geralmente para avaliar a viabilidade de empresas e projetos, somente são considerados valores conversíveis em dinheiro. No entanto, reitera que os investimentos podem ser repercussões que não são ponderáveis, como por exemplo, elevação do índice de desemprego, conseguir manter a boa vontade e fidelidade do cliente ou fornecedor. Geralmente os critérios imponderáveis são analisados pela alta administração das empresas.

Ainda segundo Casarotto Filho e Nopittke (2010), para melhor tomada de decisão, a implantação de um projeto deve considerar: critérios econômicos: rentabilidade de investimento; critérios financeiros: disponibilidade de recursos; e critérios imponderáveis: fatores não conversíveis em dinheiro.

Desta forma, percebe-se a importância da elaboração, acompanhamento e avaliação da análise de viabilidade para evitar desperdício de tempo e recursos, com

projetos inviáveis ou com baixa rentabilidade. Porém, conforme relatado em capítulos anteriores deve estar atrelado as demais análises de mercado, pois, mudanças econômicas, sociais e legais podem ocorrer a qualquer tempo, colocando em risco a viabilidade de projetos, mesmo mostrando-se financeiramente viável para o momento.

1.4.7 Marketing

Diante do cenário econômico turbulento e instável, torna-se cada vez mais desafiador para as empresas prosperar financeiramente ou até mesmo sobreviver. Muitas vezes recaindo sobre o marketing o papel fundamental pela alavancagem de vendas e a prospecção de negócios. O planejamento de marketing está diretamente vinculado ao planejamento estratégico e a gestão estratégica das empresas, pois, perde-se o sentido de qualquer planejamento ou setor se a organização não possuir demanda para seus produtos e serviços para gerar as receitas necessárias para suprir as despesas e obter lucro.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012), em sua opinião umas das mais sucintas e melhores definições sobre marketing é a de suprir necessidades e gerar lucros.

O marketing corresponde a todas as atividades da empresa que visam à colocação de seus produtos/serviços no mercado. Assim, o *marketing* está focado completamente no mercado e no cliente. Sua função básica é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem na melhor forma possível ao consumidor final. (CHIAVENATO, 2012, p. 229).

Porém, marketing não é apenas vendas, receitas, lucros e produtos, conforme ressalta Kotler (2000, p. 570), “todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa”. O autor reforça ainda que a empresa deve assumir o papel de comunicadora e promotora de sua própria imagem. As ações de comunicação direcionadas a marca, tem objetivo de agregar valor não somente aos produtos, mas também a própria marca.

Segundo Schiffman e Kanuk (2012), o cliente precisa perceber o valor agregado ao produto ou serviço oferecido. Esse valor é definido como a razão entre os benefícios percebidos pelo cliente, sejam eles econômicos, funcionais e psicológicos e os recursos utilizados para obter os benefícios (monetários, de tempo, de esforços ou psicológicos). Portanto, o autor preza pela premissa de que

marketing precisa convencer o cliente que aquele produto irá suprir a sua necessidade, ou até mesmo criar a necessidade de obtenção de determinado produto ou serviço.

Kotler e Keller (2012, p. 347) também enfatizam a importância de atender as expectativas do cliente. “O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer a necessidades e os desejos do cliente-alvo. O cliente julgará a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade de serviços e preço apropriado”.

Portanto, o marketing poderá estar voltado para o desenvolvimento de produtos e serviços que supram ou gerem a necessidade em seus clientes, bem como fazer com que a informação chegue até seu público alvo. O marketing pode ser considerado o propulsor de negócios para geração de receitas, e conseqüentemente, se bem administradas essas receitas se transformam em lucros. Porém, também é responsável pela imagem da empresa e a forma de como se comunica com seu cliente.

1.4.7.1 Marketing digital e o perfil do consumidor on-line

Os consumidores desfrutam atualmente de poder nunca visto antes nas relações comerciais, pois contam com “opções inteligentes” que apresentam o melhor preço de produtos ou serviços, informações detalhadas sobre características e funções, bem como coletam informações em diversas fontes para apresentar a melhor oferta sobre a pesquisa realizada.

Os atuais meios de comunicação das empresas para com os seus clientes, permitem a comunicação direta e melhor mensuração de resultados. “A Internet oferece a empresas e consumidores oportunidades de maior *interação* e *individualização*. Em breve, poucos planos de marketing serão considerados completos sem um componente on-line significativo.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 582).

As **tecnologias digitais** permitem a personalização muito maior de produtos, serviços e mensagens promocionais do que as antigas ferramentas de marketing. Elas permitem que os profissionais de marketing adaptem os elementos do composto de marketing às necessidades dos consumidores com maior rapidez e eficiência, e criem e mantenham

relacionamentos com clientes em uma escala muito maior. (SCHIFFMAN; KANUK, 2012, p. 6, grifo dos autores).

Para Kotler e Keller (2012), diante da variedade de opções de comunicação on-line, significa que as empresas possam mandar mensagens personalizadas e que envolvam os consumidores a refletir seus interesses e comportamentos. Ressaltam ainda os autores que a internet é altamente mensurável, sendo seus efeitos rastreados e transformados em informações gerenciais para basear a avaliação da estratégia.

Ainda segundo Schiffman e Kanuk (2012), a propaganda tradicional era como uma via de mão única, sendo que o profissional tinha que investir muito tempo e dinheiro para alcançar um número considerável de potenciais clientes através de veículos de massa e depois avaliar a eficácia da mensagem por meio de relatórios de vendas e estudos de mercado. Porém, a comunicação digital possibilita a troca interativa imediata, pois o consumidor pode reagir instantaneamente à mensagem divulgada. Desta forma, o profissional pode acompanhar e medir constantemente a reação do público e não depender do feedback posterior as vendas.

Diante das citações, pode-se verificar a importância do planejamento e da gestão do marketing e da comunicação, independente do método a ser utilizado. Planejando as melhores estratégias e gerenciando as ferramentas que serão utilizadas, é possível realizar uma comunicação eficaz, atingindo o público alvo desejado e maximizando resultados

Para Rez (2016), o consumo on-line é uma tendência que veio para ficar. Os constantes avanços tecnológicos, o acesso móvel, os aplicativos, a inclusão digital e o crescimento da Internet, são fatores que tendem a fortalecer essa modalidade de compra. As pessoas buscam comodidade, qualidade, segurança, bons preços e marcas preocupadas com a satisfação do cliente. Além da diversificação disponível para pesquisas e embasamento na decisão consumidor de suas aquisições.

Para Kotler e Keller (2012), o comportamento de compra do consumidor pode ser influenciado por fatores sociais, pessoais e culturais. Sendo que, os fatores culturais são os que mais exercem influência na tomada de decisão no ato da compra. Portanto, para os autores, evidenciasse a necessidade de estudar e conhecer a cultura e costumes do público alvo a fim de minimizar a probabilidade de falha na escolha estratégica do planejamento de marketing.

Baseado nos autores Kotler e Keller (2012) e nos conceitos de planejamento de marketing, é preciso conhecer muito bem o consumidor atual, especialmente aquele que busca por novidades e não tem receio das compras on-line, para poder planejar e executar ações eficazes. Evitando assim perdas financeiras com campanhas ineficientes e minimizando os riscos de “manchar” ou enfraquecer a marca.

O autor Rafael Rez (2016), destaca o perfil do consumidor on-line e ainda cita os benefícios e riscos de clientes satisfeitos e insatisfeitos com os produtos/serviços e atendimento. Ressaltando que as pessoas estão cada vez mais exigentes, criteriosas e com acesso infinito às informações sobre qualquer produto ou serviço. Desta forma, o consumidor on-line, quando satisfeito com a experiência digital, torna-se um divulgador e defensor da marca perante aos amigos e familiares. Entretanto, o contrário também ocorre – em caso de uma decepção com a compra, o cliente pode maximizar a sua insatisfação na rede.

Neste mesmo sentido pode-se destacar o conceito de Torres (2009) sobre o perfil do consumidor, e como seu comportamento pode se alterar durante a utilização da internet e conseqüentemente em possíveis transações on-line.

O consumidor on-line é a mesma pessoa, de carne e osso, que está na vida real lendo uma revista ou assistindo televisão. Mas quando ele entra na Internet, quando ele está on-line, surgem comportamentos que muitas vezes ele não apresentava na vida real por estar limitado pelas restrições de tempo, espaço ou dinheiro. (TORRES, 2009, p.30).

Diante mudança vertiginosa no perfil de compra do consumidor, Rez (2016) evidencia que ao avaliar o novo perfil do comprador on-line, fica clara a necessidade de estimular esse consumo de maneira atrativa, inteligente e eficaz. O processo de persuasão deve fomentar o interesse em determinado produto ou serviço. Gerar o desejo, induzir à necessidade e trabalhar em cima de sonhos e dores da sua audiência.

1.4.8 Inovação tecnológica

Implantar novas tecnologias nas empresas ou criar empresas para empreender tecnologicamente nem sempre é fácil, seja pela limitação de recursos financeiros ou por equipe reduzida ou até mesmo inexperiente.

Já no ano de 2006, os autores Lovelock e Wright (2006, p. 10) alertavam que as novas tecnologias estariam alterando radicalmente o modo com que muitas organizações de serviços negociavam com seus clientes, bem como tudo o que se estendias além da simples transação comercial. Complementam ainda que “talvez o fator mais poderoso de mudança atualmente proceda na interação de computadores e telecomunicações”. O conceito pode ser considerado antigo diante do curto ciclo, mas retrata a realidade vivenciada e a velocidade com a qual a informação se propaga e com a qual os gestores precisam gerenciar.

Segundo informações do Sebrae Nacional (2016), a cooperação empresarial através de parcerias com empresas, clientes e fornecedores boa é uma estratégia e pode trazer bons resultados. Indica ainda a participação em grupos de empreendedores, reuniões empresariais e grupo de empresas ligadas para o mesmo fim, são vantagens adicionais quanto ao compartilhamento de ideias, problemas, soluções, riscos e custos para o esforço de inovar.

O espírito empreendedor e inovador, precisa estar incorporado na diretoria e fazer parte da estratégia. Aceitar correr riscos para criar o diferencial competitivo que atrai e mantém o interesse do consumidor pelo produto ou serviço oferecido.

[...]criar e manter um ambiente propício à inovação, desenvolver e investir em recursos humanos, abrir contatos com fontes de conhecimento e estabelecer parcerias com clientes, fornecedores e concorrentes – não poderão acontecer se a liderança da empresa não trabalhar fortemente para que a inovação seja valor fundamental do negócio. A direção ainda deve ser empreendedora e ter visão de longo prazo, capacidade de lidar com o risco e clara percepção de ameaças e oportunidade do negócio. Com essas características, os donos da empresa poderão implementar melhorias nos seus produtos e serviços. (SEBRAE NACIONAL, 2016).

A inovação não necessariamente precisa ser complexa e demandar muitos recursos, basta que a organização se deparar com um problema que precisa ser solucionado, automaticamente demandará de uma inovação para resolver o problema. Para suprir essa necessidade, pode ser utilizado o método *design thinking*, que segundo página virtual da Endeavor Brasil (2015), consiste em uma abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa, em uma perspectiva de empatia máxima com seus *stakeholders* (interessados): as pessoas são colocadas no centro de desenvolvimento do produto – não somente o

consumidor final, mas todos os envolvidos na ideia (trabalhos em equipes multidisciplinares são comuns nesse conceito).

A organização da empresa precisa atender às exigências do mercado e às necessidades e desejos de seus clientes. Para isso, o empreendedor tem que ser ágil nas decisões e implementações de modo a não perder o momento exato da inovação, sob risco de ser excluído do mercado. Para tanto, a página do Sebrae Nacional (2016), oferece algumas recomendações:

- Manter constante e íntima ligação com os clientes. Diante das constantes e rápidas mudanças nas relações de consumo e de negócios, a empresa precisa antever, interpretar e atender as necessidades dos clientes.
- A empresa deve utilizar todas as ferramentas e recursos da tecnologia da informação e de comunicação. O objetivo é manter conexões rápidas com seus clientes e fornecedores. A internet é uma das pontes de ligação imprescindíveis;
- Faz-se necessário estabelecer relações de colaboração, sejam presenciais ou virtuais. As dinâmicas de criação de valor estão se tornando tão complexas que nenhuma empresa alguma será capaz de dominá-las sozinha. Neste caso, a internet também apresenta-se como ponte entre as empresas nas suas relações de colaboração, sejam entre concorrentes, cliente/fornecedor ou empresas complementares;
- Por menor que seja, a empresa deve aprender a comportar-se como grande para aproveitar com rapidez os instrumentos de colaboração, e poder avançar mais longe e depressa e com mais profundidade;
- É necessário permanentemente planejar e implantar inovações, não só as tecnologias mas todas as atividades internas e externas da empresa. Buscar novas maneiras de gerir, compartilhar o conhecimento e dividir o processo de tomadas de decisão traz bons resultados.

O processo de inovação consiste em tentar mapear e selecionar as oportunidades, e através da experiência cultural, visão de mundo e processos inseridos na vida dos indivíduos, no intuito de obter uma visão mais completa para solucionar os possíveis problemas.

1.5 Metodologia

Este capítulo consiste em apresentar os métodos utilizados para caracterização da pesquisa, procedimentos utilizados para coleta de dados, forma de análise dos referidos dados e elaboração analítica do projeto. Para tanto, faz-se necessário basear-se em toda a fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior e a prática que será apresentada posteriormente.

1.5.1 Caracterização da pesquisa

O presente projeto apresenta pesquisa de natureza aplicada, de abordagem quantitativa, possui finalidade exploratória e de procedimentos técnicos classificada como estudo de caso, pois, foram realizadas pesquisas mercadológicas através de questionários, levantamento de custos e receitas com intuito de levantar dados e validar estatisticamente o resultado das respostas e embasar a conclusão dos objetivos.

A pesquisa de natureza aplicada, busca contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos. Tem como motivação a necessidade de produzir o conhecimento para aplicação de seus resultados, com objetivo de contribuir para os fins práticos, visando a solução imediata, ou não de problemas vivenciados no momento. Na grande maioria das pesquisas aplicadas exigem e partes de estudos teóricos, e geralmente apresentam a seguinte estrutura: fundamentação teórica, metodologia de pesquisa e análise e discussão de dados.

Referente a pesquisa quantitativa, os autores Martins e Theóphilo (2010) ressaltam que os procedimentos, técnicas, e métodos estatísticos são fundamentais para o auxílio à execução dessas tarefas. Ainda segundo os autores a pesquisa deve envolver a coleta, classificação, sumarização, organização, análise e interpretação de dados.

[...] abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos. (BEUREN, 2010, p. 92).

Porém, muitas informações não podem ser compreendidas se não forem tratadas. Desta forma, Michel (2009) ressalta que a pesquisa quantitativa parte do princípio que todo e qualquer tipo de informação pode ser quantificada e transformada em números, ou seja, opiniões, problemas e informações podem ser melhor entendida se tratadas através de números.

A pesquisa quantificada além de possibilitar que se trate qualquer tipo de informação e transforme em dados quantificados, também busca garantir a precisão dos resultados obtidos mediante variáveis preestabelecidas.

[...] sua melhor aplicação é quando se pretende garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise de interpretação e possibilitando, em consequência, uma margem de segurança quanto as inferências. Portanto, a pesquisa quantitativa se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, através da análise da frequência de incidências e correlações estatísticas [...]. (MICHEL, 2009, p.37).

Geralmente este tipo de coleta de dados é realizado através de questionários, entrevistas individuais e outros recursos que tenham perguntas claras e objetivas, e de forma bem estruturada, deve também manter-se o rigor na aplicação para obter-se confiabilidade no resultado.

Referente aos objetivos do projeto, o presente trabalho é classificado como exploratório, pois, necessita de estudos aprofundados na matéria e conhecimento na temática a ser abordada. “Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a construção da pesquisa.” (BEUREN, 2010, p. 80).

Segundo os autores Cervo, Bervian e Da Silva (2007) a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Ressaltam ainda que esse tipo de pesquisa requer planejamento flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Recomendam ainda a pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

Ainda segundo Gil (1999) apud Beuren (2010), ressalta que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar a visão geral de determinado fato. Outra referência sobre o tema enfatizado por Andrade (2002) apud Beuren (2010) é sobre as suas finalidades primordiais: proporcionar maiores informações

sobre o assunto abordado; facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação de objetivos e formulação de hipóteses; ou descobrir um novo enfoque para o assunto.

Desta forma, explorar um assunto significa primeiramente buscar o conhecimento científico para reunir mais conhecimento e assimilar as características descobertas com a pesquisa, bem como buscar novas dimensões obscuras até então.

Com relação aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa ficou classificada como estudo de caso, pois se caracteriza pelo estudo concentrado de um único caso, ou seja, de uma única empresa. Ressalta-se ainda que “esse é o estudo preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.” (BEUREN, 2010, p. 84).

Esse tipo de pesquisa é realizada de maneira mais intensiva, em decorrência dos esforços estarem concentrados em determinado objeto de estudo.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante aos outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 1999, p. 73 apud BEUREN, 2010, p. 84).

Segundo os autores Martins e Theóphilo (2009), mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objetivo delimitado, ou seja, o problema da pesquisa, o estudo de caso possibilita a inserção na realidade social, por vezes não atingida plenamente através do método de avaliação quantitativa.

Portanto, o estudo de caso é o método que avalia profundamente um determinado problema ou necessidade, buscando por meio deste concentrado estudo apresentar as informações necessárias para tomada de decisão.

1.5.2 Procedimentos de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi levantado através de questionários aplicados on-line via ferramenta Google Docs, disponível no site do Google, não necessitando nenhum cadastramento e identificação para efetivar a resposta. O questionário foi criado utilizando a escala Likert e foi constituído por onze questões

fechadas e de múltipla escolha, sendo que foi elaborado e disponibilizado na rede mundial de computadores pelos autores.

A pesquisa foi aberta a qualquer pessoa que entendesse interessante responder e contribuir com a pesquisa, não sendo restringida nenhuma classe social, racial ou cultural. Pois, a pretensão da pesquisa e do projeto é alcançar o maior número possível de respostas, bem como dar visibilidade ao projeto.

A divulgação da pesquisa foi realizada diretamente pelos autores através de do aplicativo de comunicação WhatsApp e também foi realizada divulgação orgânica (divulgação gratuita) via Facebook, sem estatísticas exatas das quantidades de pessoas que efetivamente receberam e leram a mensagem, onde estimamos atingir cerca de 170 pessoas. Analisando apenas pelos contatos diretos, cerca de 61% responderam ao questionário, ou seja, 104 respostas.

Ao que tange os dados para cálculo de viabilidade, as projeções de receitas e despesas foram extraídas de sites especializados na venda de equipamentos e moveis para escritórios, sites de empresas que desenvolvem e hospedam sites, imobiliárias locais e sites oficiais para extrair informações sobre tributação.

Sites governamentais, não governamentais e de empresas de pesquisas serviram de base para dados populacionais, de acessos a números gerais da população brasileira.

1.5.3 Forma e análise dos dados

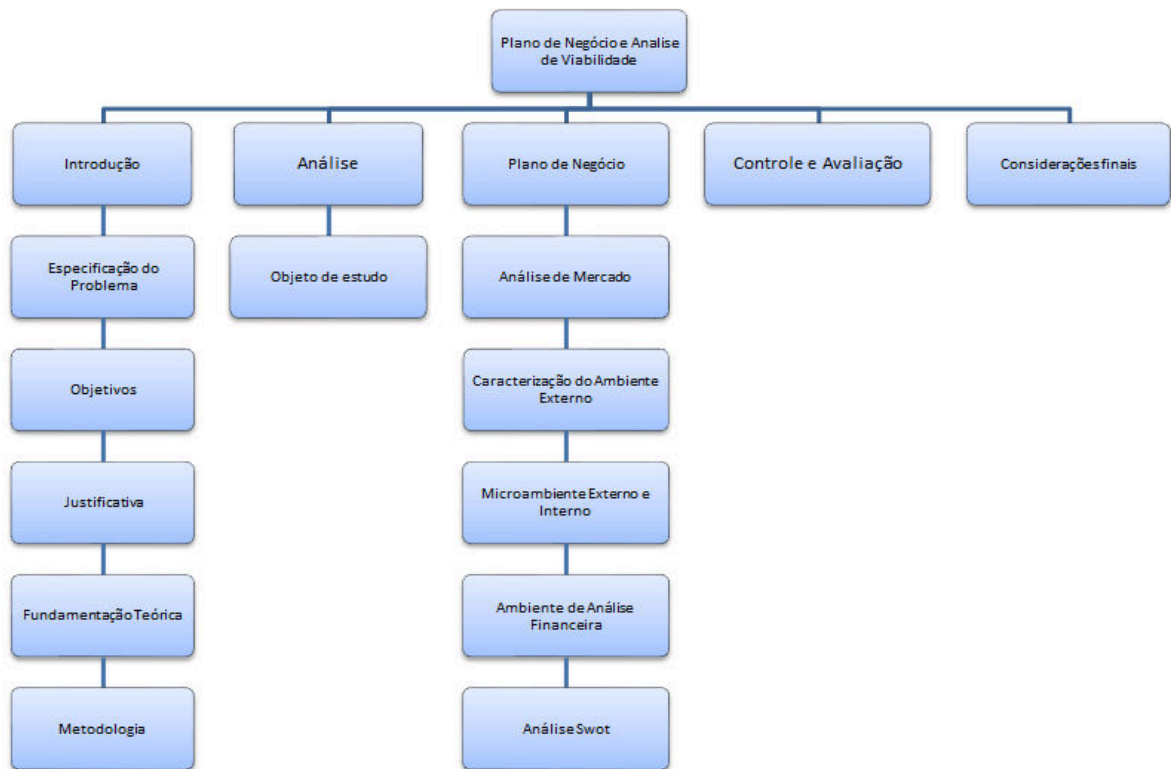
As informações extraídas dos questionários foram analisadas quantitativamente, sendo tratadas e transferidas para gráficos e planilhas, a fim de facilitar o entendimento e elaboração da conclusão.

Os dados financeiros foram tratados em planilhas para elaborar a viabilidade e apresentar os resultados.

1.5.4 Apresentação da estrutura analítica

Consiste no fluxo de trabalho realizado para elaboração do presente projeto.

Figura 05 - Estrutura analítica



Fonte: Elaborado pelos Autores (2017).

2 ANÁLISE

Foi realizada uma pesquisa mercadológica que se observou a demanda pelo serviço oferecido pela empresa Carinha da TI, sendo analisado o ambiente interno e externo, principalmente no mercado ao qual está inserida, afim de avaliar a viabilidade econômica financeira, elaboração do plano de negócio e estratégia empresarial para implantação da empresa

2.1 Objeto do estudo

Observou-se que o modelo tradicional de assistência técnica deixa a desejar nos quesitos de praticidade, comodidade e segurança, pois trabalha em um modelo antigo de negócio.

A proposta da empresa Carinha da TI é criar um conceito disruptivo do método atual da prestação de assistência técnica nos mais diversos serviços, no qual consiste em cadastrar e ranquear técnicos especialistas em tecnologias, criando uma agenda disponível aos consumidores, que são atendidos onde preferirem, com um relatório final completo e avaliações dos técnicos, serviços e prestatividade.

Em um processo de análise de viabilidade de empresas, ou uma simples validação de ideia, o principal a ser validado é como os clientes (mercado) entendem sua solução. Muitas vezes, os empreendedores possuem um problema e entendem que esse problema afeta todos, porém isso nem sempre é verdade, pois, por vezes determinado problema é pontual e não restringe o mercado.

Dessa forma, se entende como principal passo para a viabilidade da empresa Carinha da TI a realização de uma pesquisa com potenciais clientes, realizada conforme descrito no item 1.5.2, participando da pesquisa o total de 104 pessoas em um período de 2 meses, utilizando a escala Likert.

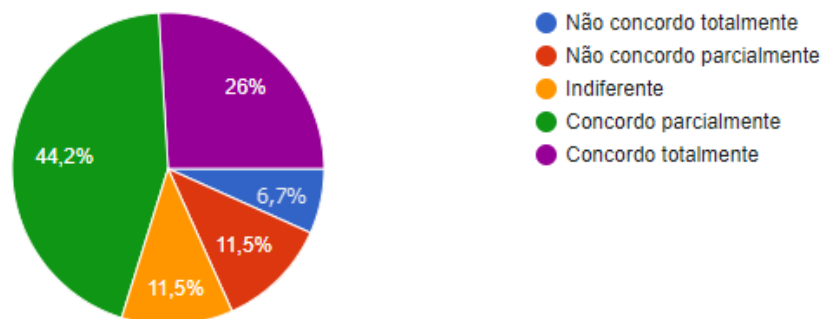
2.1.1 Questionário aplicado ao público de interesse geral

A partir dos dados coletados através da aplicação do questionário, são apresentadas as análises e apontamentos referentes a cada pergunta elaborada o público.

Gráfico 01 – Problemas com atrasos e horários marcados

Você já teve problemas com empresas de manutenção de equipamentos de tecnologia em relação à atrasos e horários marcados?

104 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A pergunta busca identificar se público havia observado problemas com atrasos em horários marcados para manutenção de seus equipamentos. Desta forma, o gráfico apresenta que a maioria de 70,20% (setenta vírgula vinte por cento) dos entrevistados concorda parcialmente ou totalmente com a pergunta, sinalizando que em pelo menos uma oportunidade enfrentaram esse tipo de problema. Cabe relatar ainda que 11,50% (onze vírgula cinquenta por cento), consideram o questionamento indiferente. Entretanto, outros 11,50% (onze vírgula cinquenta por cento) não concordam parcialmente e outros 6,80 (seis vírgula oitenta por cento) nunca tiveram esse problema.

Complementando a pesquisa referente a outros problemas enfrentados pelos clientes, pelo presente questionário abriu-se a possibilidade de informar quais as principais dificuldades enfrentadas com prestadores de serviço voltados a manutenção de equipamentos eletrônicos e informática:

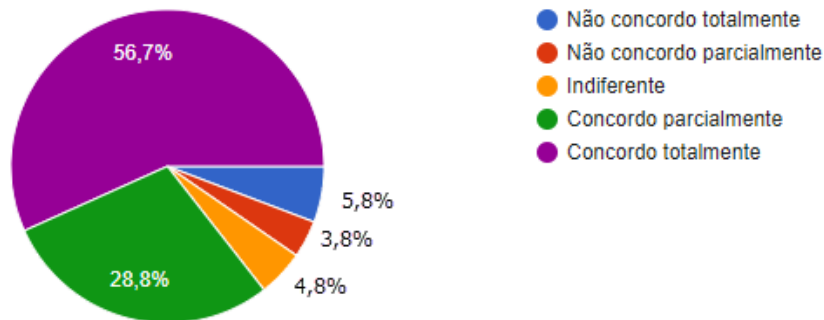
- Baixa qualidade na solução do problema;
- Prazos não cumpridos;

- não cumpriram o horário e o serviço precisou ser refeito;
- Manutenção malfeita;
- formatação e instalação de programas muito pesados, não resolver o problema;
- Notebook voltou danificado;
- Falta de peças no mercado. Atraso na devolução;
- Falta de peça de reposição (Modelo antigo);
- Atraso no atendimento de empresa de Internet que não estava acessando;
- Falta de resolutividade;
- Devolveram o equipamento ainda mais prejudicado;
- Problemas com peças, no qual perderam arquivos;
- Não;
- Falta de peças;
- Falta de preparo dos atendentes e falta de responsabilidade por parte das empresas, já que não precisam responder a ninguém porque a justiça não funciona no país;
- Horário;
- Falta de preparo dos atendentes;
- Promessas não cumpridas;
- Sim. Total descaso após a venda;
- Demora em detectar o problema e em dar o retorno.

Gráfico 02 – Portal on-line para solicitação de suporte

Você gostaria de dispor, em qualquer cidade que estiver, de um portal online com diversos técnicos cadastrados para suporte de seus equipamentos de tecnologia?

104 respostas



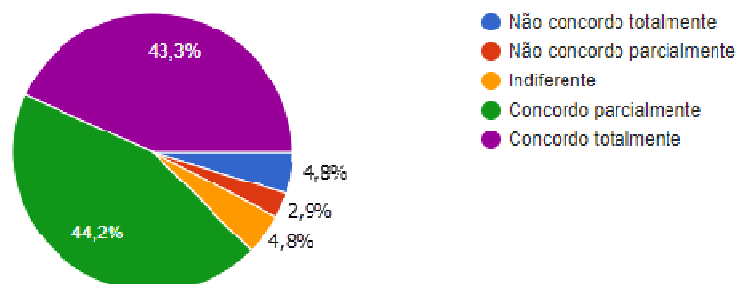
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Neste questionamento busca-se saber se os entrevistados gostariam de dispor de serviço técnico padronizado em qualquer cidade em que necessitar. Sendo que, a maioria de 56,70 (cinquenta e seis vírgula setenta por cento) aceitariam contratar este modelo de serviço. Ainda 28,80 (vinte e oito vírgula oitenta por cento) concordam parcialmente com essa proposta, ou seja, a grande maioria visualiza como um modelo no qual gostariam de ser atendidos.

Gráfico 03 – Contrato de empresa e técnicos on-line

Você aceitaria contratar uma empresa de suporte em tecnologia, totalmente online, com técnicos selecionados criteriosamente, com identificação e foto, a partir de um smartphone ou portal, para resolver seus problemas?

104 respostas



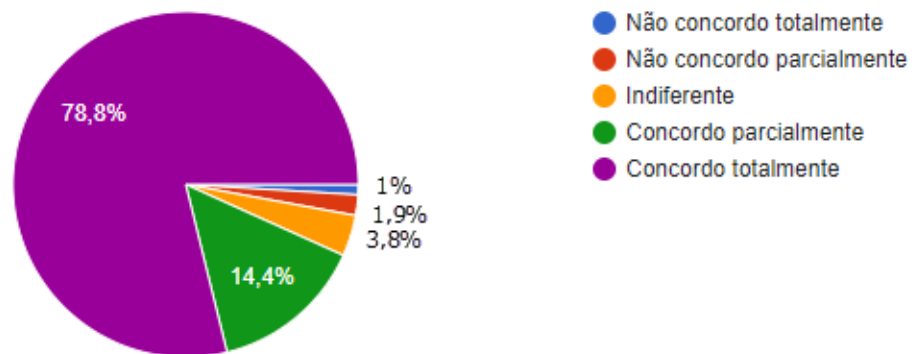
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A pergunta busca entender se o consumidor confiaria seus equipamentos ou até mesmo abriria a sua casa para uma empresa totalmente on-line, com técnicos que não conhece, onde sua identificação aconteceria por meio do site ou aplicativo. A pesquisa apresentou que 87,5% das pessoas pesquisadas confiam no modelo proposto.

Como proposta apresenta que a identificação aconteceria por foto e documentos, esse modelo se mostra mais seguro que o tradicional, onde não se sabe quem irá lhe atender.

Gráfico 04 – Atendimento com horário marcado Você gostaria de ser atendido com horário marcado?

104 respostas

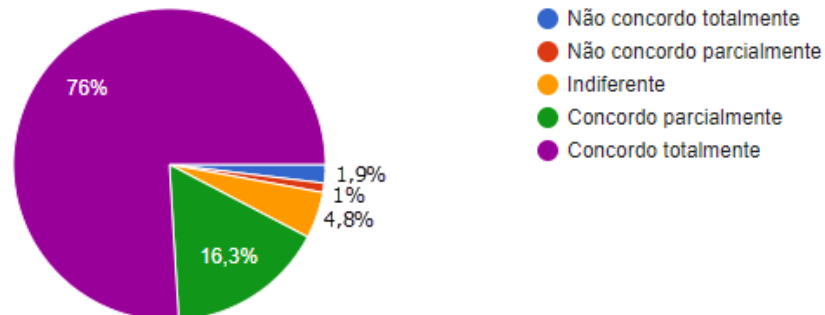


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Diante da agitação diária do mundo atual e a falta de tempo das pessoas, a pesquisa buscou questionar se isso realmente é um problema para todos e o agendamento seria uma solução. Desta forma, a pesquisa confirmou esse problema, onde 93,2% dos entrevistados passam por isso e gostariam de ser atendidos com horário marcado.

Gráfico 05 – Escolha do local de atendimento
 Você gostaria de escolher o local do atendimento, na sua casa ou trabalho?

104 respostas

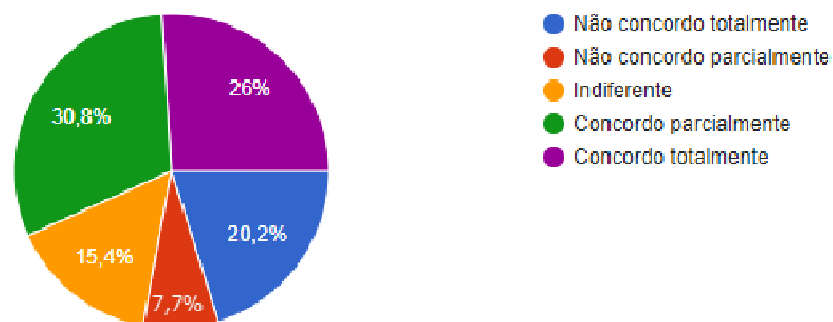


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Da mesma forma da pergunta anterior, devido à falta de tempo, a comodidade de escolher um local de atendimento facilitaria muito e a pesquisa comprovou isso, onde 92,3% das pessoas entendem isso como um diferencial.

Gráfico 06 – Dificuldades variadas com equipamentos.
 Você tem dificuldade para configurar outros equipamentos da sua casa ou empresa, como smartTV, roteadores, smartphones, vídeo games, etc?

104 respostas

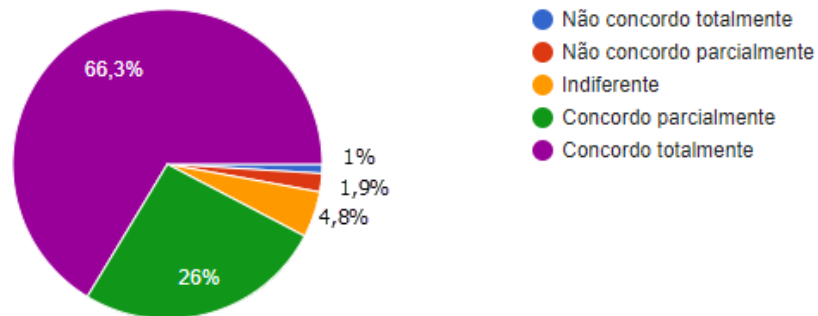


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Diante da realidade no aumento do número de equipamentos com tecnologia embarcada, pode-se entender que isso pode e já está se tornando um grande nicho de mercado. Essa informação pode ser confirmada, ao observar que 56,8% dos entrevistados, possuem alguma dificuldade para configurar algum equipamento de tecnologia.

Gráfico 07 – Visualização e resultado do atendimento
 Você gostaria de visualizar, após o problema ser resolvido, o que foi feito, qual o tempo que levou, e se a meta de tempo foi atingida?

104 respostas



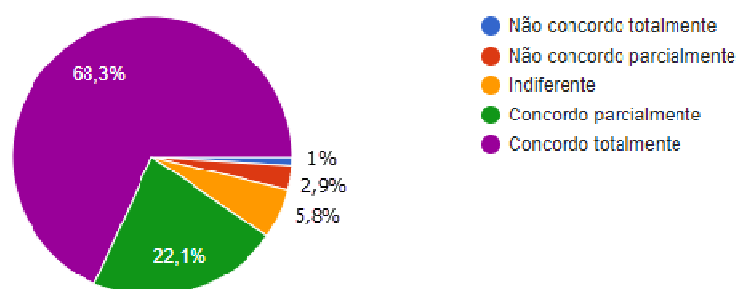
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O perfil das pessoas está mudando, onde são cada vez mais críticas e buscam um atendimento personalizado. Por este motivo o questionamento se gostariam de ter um feedback com a solução empregada, tempos e metas e 92,3% dos entrevistados entendem como importante.

Gráfico 08 - Avaliações e históricos

Além disso, poder avaliar o técnico, o seu atendimento e sua prestatividade, recebendo toda a avaliação posteriormente e mantendo seus históricos?

104 respostas



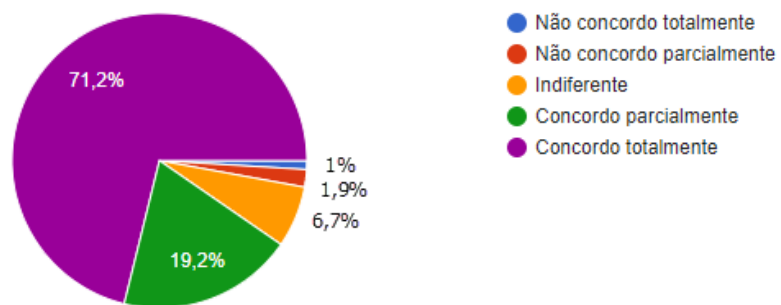
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na grande maioria das vendas on-line contam com o feedback e avaliação do serviço prestado ou bem adquirido, desta forma, foram questionados se há o interesse do cliente em realizar esses apontamentos sobre o serviço prestado. A

grande maioria que respondeu a pergunta, cerca de 90,40 (noventa vírgula quarenta por cento), responderam que gostaria de poder realizar as devidas avaliações, comprovando que esta pratica de mercado é bem aceita pelo consumidor.

Gráfico 09 - Histórico dos atendimentos
Você gostaria de ter um histórico completo dos seus atendimentos?

104 respostas



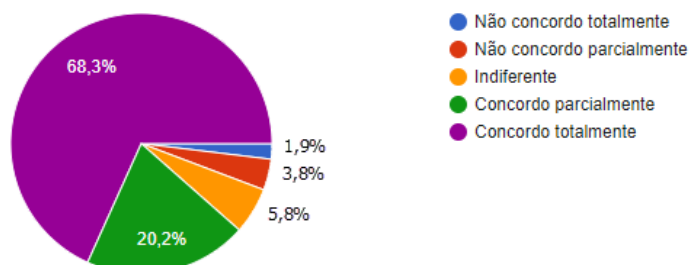
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como saber se um equipamento está com muito problema e se está na hora de comprar um novo? Com o histórico dos atendimentos fica mais fácil visualizar isso e também nos mostra que 90,4% dos entrevistados entendem isso como algo importante.

Gráfico 10 – Facilidade no pagamento

Você gostaria de ter a facilidade de fazer todo o pagamento por meio de cartão de crédito, diretamente em um portal, trazendo assim, mais segurança e comodidade?

104 respostas



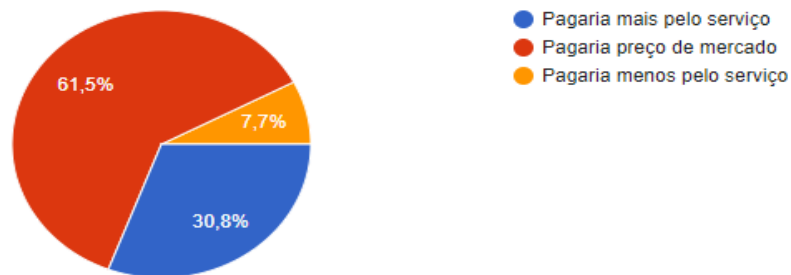
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A utilização do dinheiro em espécie está cada vez menor, entretanto, por incrível que pareça ainda existe estabelecimentos comerciais que não fazem o uso

de maquieta para receber cartões de crédito ou débito. Com essa pergunta, o intuito era entender se a forma de pagamento é interessante para os futuros clientes e a pesquisa mostrou que 88,5% preferem esse meio de pagamento.

Gráfico 11 - Posicionamento de mercado
Nosso objetivo é trazer comodidade e segurança aos clientes. Como você entende esse posicionamento de mercado?

104 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É necessário entender se o valor agregado dos futuros serviços, como comodidade e segurança podem ser um diferencial de valor também. Porém a pesquisa mostrou que os entrevistados, em 61,5% pagariam o valor padrão, mas também mostrou que 30,8% pagariam mais, onde visualiza-se um nicho que pode ser melhor explorando, podendo até mesmo ser criado uma linha de clientes "premium" com alguns diferenciais.

Com intuito de possibilitar que os entrevistados opinem

- é importante informar o valor do serviço, pois o consumidor não contrata sem saber o custo final do serviço. #ficaadica;
- Pagaria o justo pelo serviço;
- Muito interessante, sucesso no empreendimento! Com o tempo e minha satisfação do serviço até pagaria mais pelo mesmo sim. Só se for um pagamento mensal não sei se para mim compensaria. Espero que tenha lhes ajudado. Sucesso!;
- Pesquisa muito interessante, e cada vez mais necessitamos de tecnologias e com isso de um suporte. Muito válido;
- Já pagamos para ter suporte a tudo isso, então, está no nosso direito exigir um atendimento de qualidade;

- Excelente ideia;
- Teria que ter preço atrativo;
- Sistema de prestação de serviços interessante, seria importante cada técnico ter especificado quais suas especialidades;
 - Geralmente técnicos são formados a partir de uma base incapaz de atender perfeitamente o mercado, o formando sai para o mercado de trabalho ainda incapaz de poder prestar atendimento em alguns tipos de tecnologia. Precisamos implantar sempre nas faculdades tecnologias de ponta, para que o formando tenha quase que um total de conhecimento nas novas e futuras tecnologias.

3 PLANO DE NEGÓCIO

Elaborou-se o plano de negócio da empresa Carinha da TI estabelecendo missão, visão, princípios e valores.

Missão: “Ser reconhecido nacionalmente como um portal de integração entre técnicos e usuários confiável, seguro e ágil”.

Visão: "Estar presente em todos os estados brasileiros em 3 anos."

Princípios:

- Confiança
- Preço justo
- Satisfação do cliente
- Relacionamento sincero

Valores:

- Comprometimento com os clientes
- Amor pelos colaboradores
- Atenção aos detalhes
- Aperfeiçoamento contínuo
- Inovação no DNA
- Segurança das informações

3.1 Análise de mercado

O ambiente onde a empresa está inserida, é representado por diversos fatores que podem impactar consideravelmente na sua representatividade perante o seu mercado. Portanto, para elevar o índice de assertividade da estratégia, faz-se necessário acompanhar constante o ambiente e promover as devidas mudanças para adaptar-se, com o melhor tempo de resposta possível.

3.1.1 *Fatores críticos de sucesso*

Os fatores críticos de sucesso são os pontos-chave que, quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa e seu negócio, atingindo seus objetivos. Em contrapartida, quando estes mesmos fatores são negligenciados ou ignorados, contribuem e muito para o fracasso da organização.

Os principais fatores de sucesso estabelecidos entre a empresa Carinha da TI e seus clientes são: Confiança, segurança, confiabilidade, assertividade e pontualidade. Sendo que a publicidade e o marketing são os elos de ligação entre as partes.

3.1.2 *As cinco forças de Porter*

As 5 forças de Porter destinam-se à análise de competição entre as empresas. Ela considera 5 fatores, as forças competitivas que devem ser estudadas para que se crie uma estratégia empresarial eficiente.

A estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de um negócio. Foi desenvolvido a partir da análise de viabilidade da empresa Carinha da TI, um estudo sobre as 5 forças de Porter e aplicada a escala Likert, onde para cada afirmação são atribuídas as seguintes respostas:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – A questão é parte falsa e parte verdadeira
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Desta forma, estabelecendo para a estratégia os níveis de intensidade que cada força exerce sobre a organização. Iniciando com a possibilidade de entrada de novos concorrentes.

A primeira das cinco forças de Porter a ser analisada, trata-se da possibilidade de entrada de concorrentes, sendo observados os cenários locais e

nacionais, visualizando novos entrantes diretamente na área ou que oferecem serviços terceiros em complementos a venda de produtos.

Tabela 01 - Possibilidade de entrada de concorrentes

Fatores	Nota
É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	2
Baixo investimento em infra-estrutura, crédito a clientes e produtos.	4
Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	5
Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	5
O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	5
Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos	2
É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	2
O mercado não está saturado	5
Média da Força - Possibilidade de entrada de concorrentes	3,90

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Analisando os fatores e as respectivas considerações sobre cada uma delas, nota-se que existem riscos iminentes de novos concorrentes na área pretendida, justamente, pela demanda de equipamentos eletrônicos estar cada vez maior e o custo benefício do conserto do equipamento também se torna viável, pois, em tempos de crise os investimentos em materiais novos tendem a reduzir. Não há necessidade de grandes investimentos, o mercado está em franca expansão e os clientes não terão grandes dificuldades em mudar de fornecedor. Desta forma, essa força deve ser monitorada constantemente para evitar surpresas, porém, considera-se que a excelência de atendimento pretendida com o projeto pode suprir a entrada de concorrentes.

Próxima força a ser analisada é a rivalidade entre empresas do ramo de manutenção tecnológica.

Tabela 02 – Rivalidade entre as empresas do ramo

Fatores	Nota
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	5
O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos	2
Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	2
É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
Média da Força 2 = Rivalidade entre as empresas do ramo	3,17

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A rivalidade entre os concorrentes pode ser considerada de média a alta e deve ser monitorada com atenção. Os principais apontamentos são o elevado número de concorrentes já estabelecidos, entretanto, o mercado comporta, pois está em expansão. A disputa por preço também deve ser considerada como sinal de alerta, bem como, não se deve considerar a saída de concorrentes fortes do mercado.

Na sequência, será analisada a entrada de produtos e serviços substitutos, tornando-se concorrentes diretos dos serviços propostos neste projeto.

Tabela 03 - Ameaça de produtos substitutos

Fatores	Nota
Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	3
Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	4

Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	2
Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	2
Média da Força 3 = Ameaça de produtos substitutos	2,75

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Considera-se como produtos substitutos, o aumento na comercialização de produtos novos, venda de outros serviços ou produtos e atrelando benefícios diversos, como por exemplo, a Porto Seguro que oferece serviços diversos com a contratação do seguro. Analisando os números apresentados, conclui-se que essa força deve receber monitoramento constante, mas apresenta risco mediano ao negócio pretendido.

Na sequência estará representado o poder de negociação dos compradores.

Tabela 04 – Poder de negociação dos compradores

Fatores	Nota
Cientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	2
Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	2
Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	4
Cientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	5
Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	3
Produto/serviço vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
Cientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	5
Cientes trabalham com margens de lucro achatadas.	5
Média da Força 4 = Poder de negociação dos compradores	3,50

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observando os números apresentados pela matriz, pode ser verificado que os pontos de maior preocupação e que mais devem receber atenção, são o grau de informação dos clientes, as margens com que estão trabalhando e o baixo custo que implica aos clientes na troca de fornecedor. Em média geral a força apresenta risco de médio a alto para a implantação e sustentação do negócio.

Finalizando as forças com o poder de negociação dos fornecedores, considerando principalmente os índices de concentração e poder de barganha.

Tabela 05 – Poder de negociação dos fornecedores

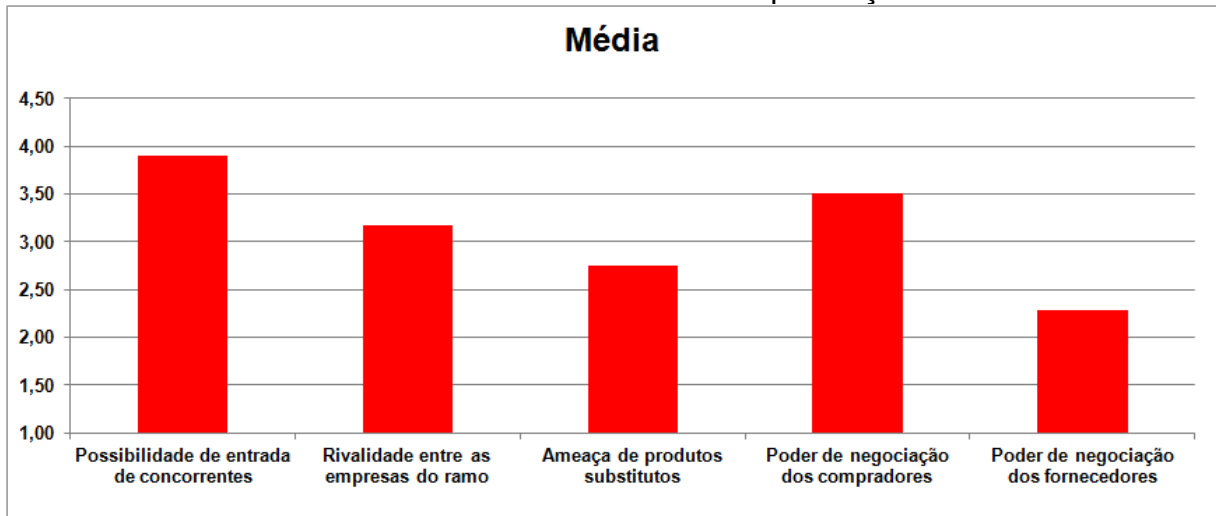
Fatores	Nota
O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	2
Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	2
Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	2
Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	2
Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor	2
Média da Força 5 = Poder de negociação dos fornecedores	2,29

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Avaliando os fatores estudados, levou-se em consideração que essa força pode ser a que menos impactaria no desempenho da empresa, apresentando índice de médio para baixo na matriz de risco. Os principais pontos estão na pouca concentração por fornecedor, os produtos não são diferenciados, os custos para mudança de fornecedor não são elevados, porém, em contrapartida, os produtos são importantes para manutenção das atividades.

Na sequência será apresentado o gráfico de intensidade média por força, para simplificar o entendimento e possibilitar a comparação visual entre todos.

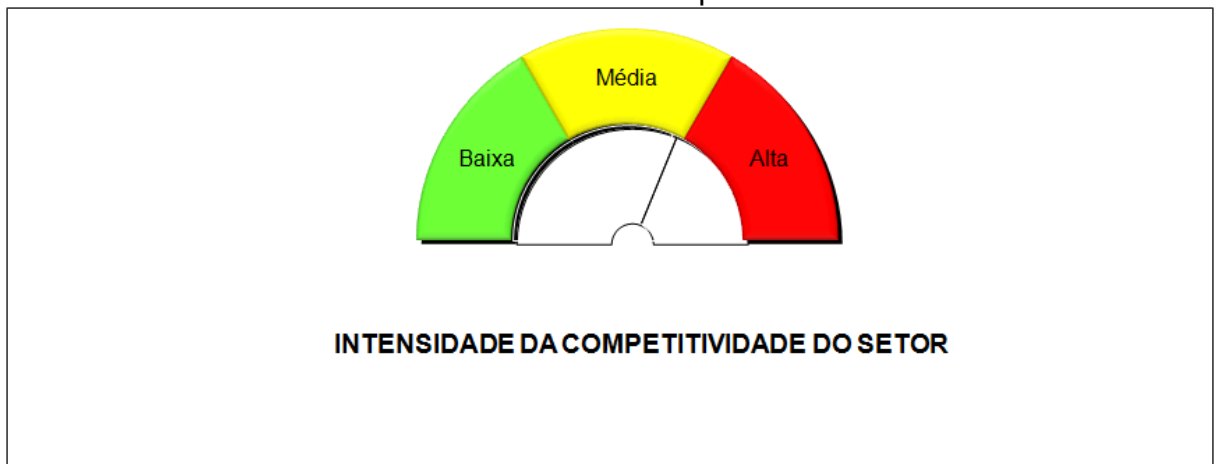
Gráfico 12 - Intensidade média por força



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Apresenta-se também o gráfico que representa a intensidade de competitividade do setor em que se pretende inserir a empresa.

Gráfico 13 – Intensidade da competitividade do setor



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Finalizando, trata-se de setor com média quase alta competitividade e algumas forças com maior índice de risco que exigem maior estudo e atenção, podendo citar a entrada de concorrentes e o poder de negociação dos clientes.

3.2 Caracterização do ambiente externo

A empresa Carinha da TI está projetada para ser constituída como uma sociedade limitada e com enquadramento tributário de empresa de pequeno porte, ou seja, com faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 referente a receita bruta obtida no mercado nacional. Atuará mediante registro do contrato social junto a JUCESC – Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, através do CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas específico para as atividades fins da empresa.

Tendo seus colaboradores e quadro social formação profissional em áreas de tecnologia e ciências contábeis, bem como os devidos registros profissionais exigidos pelas entidades de classe ativos e regulamentados. Propõe-se a manter rigorosamente o respeito pela legislação do consumidor, fiscal e tributária. Também manterá o foco em destinar corretamente os resíduos originados prestação de seus serviços e de seus técnicos.

A empresa visará atender clientes pessoa física e jurídica em qualquer parte do território nacional, através de atendimento realizado por serviço terceirizado de técnicos especializados em tecnologia.

3.2.1 Forças legais

Diversas forças legais podem impactar no desenvolvimento da estratégia e nos resultados das empresas, principalmente as mudanças fiscais e trabalhistas, que dependendo do posicionamento do governo, podem influenciar com regras mais ou menos rígidas.

Legislação fiscal e tributária encontram-se estáveis e parametrizadas, pois flutuam conforme cresce o faturamento da empresa, possibilitando a criação de ramos distintos para fatiar em empresas menores e aproveitar benefícios fiscais. O presente estudo está focado em uma empresa enquadrado como sociedade limitada e de pequeno porte, ou seja, com faturamento superior a 360 mil reais e inferior a 3,6 milhões ao ano.

Ao que se refere a legislação trabalhista, o presente estudo apresentará dois cenários distintos, sendo um com técnicos contratados e com registro na carteira de

trabalho e recebendo as comissões através de folha de pagamento e dentro da legislação trabalhista. Outro cenário é trabalhar com técnicos terceiros através do benefício da nova legislação que tange a terceirização dos serviços fim da empresa, ou até mesmo contratando outras empresas para prestação do serviço. Portanto, as alterações na legislação trabalhista podem impactar de maneira definitiva na estratégia de implantação do negócio.

As legislações civis, ambientais e de proteção ao consumidor, geralmente possuem menos tendências de mudanças radicais, ou seja, ao iniciar o negócio a estratégia pode ser traçada sem muitas ressalvas.

3.2.2 Forças políticas

As forças políticas também podem influenciar no desempenho operacional e financeiro da empresa, por isso a estratégia necessita estar atenta as possíveis alterações.

As entidades de classe, conselhos, associações e sindicatos podem ser consideradas como forças políticas que eventualmente influenciam nas atividades da empresa. Porém, desde que seguida a legislação vigente, minimiza-se a exposição aos riscos inerentes as entidades citadas.

Os partidos políticos, a assembleia legislativa e a imprensa também órgãos que necessitam de atenção especial, pois possuem poder particularmente amplo para comandar e deliberar sobre assuntos de seu próprio interesse e que pode não condizer com os interesses da empresa.

3.2.3 Forças tecnológicas

Como o suporte técnico a diversos equipamentos normalmente requer intervenção humana, o modelo de atendimento também é tradicional. A frequência das mudanças tecnológicas, nos dias de hoje, se dá em meses e o modelo tradicional de suporte é igual há no mínimo 20 anos.

Porém com o avanço das tecnologias, esse modelo precisa estar atualizado com a realidade do mercado, que busca um atendimento ágil, rápido, condizente com a vida agitada da população moderna.

3.2.4 *Forças ecológicas*

Empresas de tecnologia, geralmente são empresas limpas, livre de utilização de combustíveis fósseis. Para um país, quanto mais empresas de tecnologia, maior será a arrecadação com menor impacto ambiental, gerando assim, sustentabilidade para toda a humanidade.

3.2.5 *Forças culturais*

A mudança do estilo de vida das pessoas, está sendo cada vez mais urbano e conectados à internet, elas estão cada vez mais dependentes da tecnologia e com menos tempo para cuidar de si mesmas.

O problema de mobilidade urbana, cada vez mais presente em grandes centros, traz outro complicador, onde faz com que as pessoas saiam pela manhã de casa e voltem somente no final do dia.

Dessa forma, a empresa Carinha da TI, trará essa liberdade de horário ao atendimento, bem como a opção de local de atendimento.

3.2.6 *Forças sociais e forças demográficas*

Com o barateamento das tecnologias e com a globalização, as tecnologias estão cada dia mais acessíveis e também está se tornando cada vez mais desejo das pessoas, independentemente de sua classe social ou nível de escolaridade. Conforme dados da Anatel, o Brasil encerra junho de 2017 com mais de 240 milhões de acesso celular, ou seja, para cada habitante existe 1,17 celulares. Ainda conforme site da revista Valor, existem entre desktop, notebooks e tablets, 166 milhões de equipamentos.

Diante deste cenário, as oportunidades são inúmeras, basta estabelecer estratégias adequadas ao mercado.

3.3 Microambiente externo e interno

Análise com olhar para fora da empresa, na sua maioria não controláveis, que afetam o modo de operar da empresa. Geralmente é composto pela empresa, seus concorrentes, principais fornecedores, clientes e intermediários.

3.3.1 *Microambiente externo*

O ambiente externo é sempre muito competitivo, ainda mais no âmbito tecnológico, onde as tecnologias surgem muito depressa, porém grande parte também desaparece logo. É preciso inovar, é preciso arriscar e nesse contexto que existe um grande aparecimento de empresas/tecnologias e um grande sumiço também.

Por isso, a cultura colocada para empresas, é que sejam ágeis, que errem, que aprendam rápido e que corrijam rápido.

A cada dia, a dependência dos equipamentos de tecnologia é maior, então a demanda tende a crescer dia a dia, onde cada vez existem produtos novos, como é o caso mais popular das Smart Tvs e pessoas que querem usufruir da sua capacidade e não conseguem configurar o equipamento.

Atualmente, existem 3 principais concorrentes diretos em nível nacional, conforme dados as seguir:

- Findup – <https://findup.com.br/> - empresa especializada na contratação de técnicos em informática, porém com foco em empresas, trabalhando com contratos.
- Encontre um Nerd - <https://encontreumnerd.com.br/> - empresa com as mesmas características da Carinha da TI, onde se cadastram técnicos e clientes interessados buscam em sua base de dados;
- Porto Seguro Seguradora - <https://www.portoseguro.com.br/> - Para cliente Porto Seguro, existe uma ferramenta de reparos emergenciais, na qual uma delas compreende assistência para computador, notebook, videogame, tablet, smartphones e smart TV.
- Empresas tradicionais de suporte técnico - para essas empresas, ainda continuarão por um bom tempo tendo clientes tradicionais, que não confiam ainda em empresas inovadoras e em um serviço promovido de forma diferenciada.

Carinha da TI não possuirá estoque. Será necessário fechar parcerias ou o cliente poderá comprar a peça onde desejar e a nossa empresa fará a instalação e montagem. Nesse modelo, nosso investimento em estoque será nulo, concedendo maior liberdade ao nosso cliente e também oportunizando o crescimento dos parceiros. Os principais insumos serão peças para serem trocadas e o serviço de manutenção

3.3.2 Microambiente interno

Análise com olhar para dentro da empresa, com variáveis internas, normalmente controláveis, tornando responsabilidade direta dos gestores as alterações e ações para minimizar risco e maximizar resultados, entretanto, também afetam o modo de operar da organização.

3.3.2.1 Ambiente organizacional

Para estrutura física da empresa Carinha da TI, serão necessários alguns investimento e haverá ocorrência de despesas para manutenção de suas atividades, como aluguel de espaço na nuvem, investimento em computadores desktop para rotinas diárias, compra de material para escritório, mesas e ar-condicionado, internet banda-larga com telefone, aluguel de uma sala comercial, não central, pois não necessita de espaço físico para atendimento, dentro outras necessidades básica para se abrir e manter um negócio.

O principal negócio da empresa Carinha da TI, é ser um portal de integração entre técnicos e usuários com dificuldades. Então o maior investimento deverá ser no portal, que deverá ser robusto, confiável, disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Todo sistema permanecerá hospedado na nuvem, com redundância e em servidores com alta disponibilidade.

Todo fluxograma de dados e análise técnica do sistema, deverá ficar com a empresa Carinha da TI, para que, independentemente de quem for desenvolver o portal, possa dar continuidade nos trabalhos.

3.3.2.2 Gestão de pessoas

Na empresa Carinha da TI, os colaboradores serão treinados para atendimento ao público, capacidade de empatia, especialistas em telemarketing ou atendimento a distância, principalmente para atender técnicos credenciados e que desejam se credenciar. Para ambos os cenários de técnicos contratados ou terceiros, ambos receberão toda a capacitação profissional para operar o sistema e serão recompensados financeiramente pela qualidade de seu trabalho e desempenho operacional.

O perfil profissional dos colaboradores está voltado para capacidade de empatia, proatividade, produtividade, espírito de equipe, foco no cliente e comprometimento.

A medida que ocorrer o crescimento da empresa, estuda-se a implementação do plano de cargos, afim de possibilitar e esclarecer as formas de crescimento profissional. Quanto a área técnica, conforme relatado, haverá o reconhecimento e pela avaliação do cliente, sendo que quanto maior o índice de satisfação, melhor será seu índice de comissionamento. Desta forma, possibilitando ao colaborador ou ao terceiro a majoração de suas receitas e crescimento profissional.

3.3.2.3 Ambiente de marketing e comercialização

Diante do início das atividades estar relacionado com o presente estudo de viabilidade e planejamento estratégico, no presente momento não se dispõe de relatórios de vendas, apenas projeções para embasar os dados compostos no estudo de viabilidade.

Os 4 P's do marketing também chamados de Mix de Marketing ou Composto de Marketing representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Praça ou lugar, diante da possibilidade de contratar ou conveniar técnicos em qualquer parte do país, pode-se considerar que a área de abrangência será em todo território nacional, desde que haja técnico para atender tal demanda.

A praça pretendida é alcançar todo o território nacional, pois sendo um portal de internet a capacidade de expansão é muito grande e seguindo a ideia de *Startup*,

deve ser rápida. Porém, inicialmente, pretende-se iniciar na região oeste de Santa Catarina para validação do protótipo final.

Os concorrentes existentes estão em todo o território nacional, pois, existem empresas com o mesmo conceito no país e praticamente todas as cidades contam com serviço especializado em manutenção em informática e equipamentos eletrônicos.

No entanto, fazendo uma análise mais ampla do serviço ofertado, nada impede que esse modelo seja replicado à nível mundial, pois essa necessidade é crescente em todo o mundo. Não existe ainda um relatório de *Market share* sobre esse mercado, pois é extremamente novo e com muito campo de pesquisa e atuação.

Quanto ao preço, foram tabelados de acordo com o serviço e será possível incluir adicionais, como leva e traz, peças, ou atendimento remoto, porém, para isso haverá cobrança por valor superior ao praticado pelo mercado.

O preço será montado com base nos custos, sendo acrescidos lucros e também com base em nossa pesquisa, onde 61,5% dos entrevistados aceitariam pagar o valor de mercado. Desta forma, entende-se que será preciso mostrar o valor agregado ao serviço para conseguir aumentar o preço.

Ao que se refere a promoções, será ofertado aos clientes a nível nacional a disponibilidade de descontos na primeira contratação, pontuação para fidelidade que concedem mais descontos, panfletos e *spoilers* que através da leitura do *QRCode* habilitam a baixa do aplicativo.

A publicidade será difundida principalmente através da internet, Youtube, mídias sociais como Facebook, Instagram e Twitter, criação de canal patrocinado pelo Google, TVBox para cidades que contemplam esse serviço e panfletagem em cidades estratégicas. Como a proposta é algo disruptivo, entende-se que será preciso atacar os meios de comunicação tradicionais para então a novidade entrar aos poucos na casa de cada consumidor.

No planejamento financeiro será contemplado o valor para publicidade e marketing, onde será estipulado valor significativamente baixo para o ambicioso projeto, mas a partir da validação do protótipo que será feito regionalmente, será consolidado uma base de aceitação e consumo e a partir disso, definir a melhor estratégia de marketing.

O serviço apresenta diferenciais competitivos, como a comodidade de ser atendido sempre pelo mesmo padrão de serviço, em qualquer cidade que necessitar, segurança de aprovar o orçamento e poder acompanhar on-line, sem receber a conta superior ao esperado, bem como contribuir com o crescimento profissional dos técnicos, através da avaliação individual do prestador.

Quanto ao posicionamento por valor ofertado aos clientes da Carinha da TI, será o de mais pelo mesmo – ou seja, será entregue mais pelo mesmo preço da concorrência.

Declaração de posicionamento: Para você que tem problema com tecnologia e que busca comodidade, praticidade e segurança, o "Carinha da TI" é a mais rápida plataforma de suporte técnico, que está sempre perto, onde e quando você precisar.

3.4 Ambiente de análise financeira

A análise econômica e financeira pode ser considerada uma das mais importantes na implantação de um novo projeto, abertura de uma empresa ou ampliação de área estrutural, pois, deve apoiar a conclusão que indica se o projeto consegue gerar receitas para tornar-se viável e se irá trazer os lucros e retornos esperados pelos investidores.

A análise está dividida em diversas categorias para que seja possível o melhor entendimento dos números apresentados.

3.4.1 Captação de recursos financeiros

Para viabilização do projeto será necessária a captação de recursos de terceiros no valor de R\$ 50.000,00, sendo que, este valor será utilizado para custear despesas de implantação e capital de giro inicial. O recurso será captado em instituição financeira cooperativa localizada na cidade de Concórdia, onde a taxa de juros fica entre 1,47% ao mês e 3,6% ao mês.

A proposta apresenta a contratação com a taxa de 1,47% ao mês, com prazo de 48 meses para pagamento, parcelas de R\$ 1.459,36, e não necessita de comprovação da utilização dos recursos, bem como, não necessita de garantias de bens móveis ou imóveis para o valor solicitado.

3.4.2 Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais são todos os custos e aquisições necessárias para suprir as necessidades básicas de implantação e funcionamento da empresa Carinha da TI.

Tabela 06 – Investimentos pré-operacionais

Descrição	Unidade	Valor Unitário	Valor Total
Mesas Escritório	4	R\$ 700,00	R\$ 2.800,00
Armário / Arquivo	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Cadeiras	4	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
Computadores	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Computadores Portáteis	2	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00
Impressora	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Desenvolvimento Website	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Abertura empresa	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Divulgação Marketing Digital	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Climatização	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Servidor	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Total Geral			R\$ 53.900,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Evidencia-se que os investimentos são básicos para implantação do negócio, mas, indispensáveis para o bom funcionamento da empresa. O maior investimento está no desenvolvimento do website, no valor de R\$ 30.000,00, pois, este servirá como a espinha dorsal do negócio, caso este não possua bom desempenho, certamente afetará consideravelmente o fluxo de negócios. O investimento total ficará em R\$ 53.900,00.

3.4.3 Estruturação dos custos operacionais

Os custos operacionais correspondem aos custos fixos e variáveis relacionados à operação. Neste trabalho, foram avaliados dois cenários que iremos demonstrar na seção do Demonstrativo de Resultado, onde tem-se o cenário com a contratação de técnicos como funcionários, aumentando assim o custo variável e também o cenário de terceirização dos técnicos, onde diminui consideravelmente os

custos. Desta forma, na tabela a seguir estimam-se os custos fixos mensais para manutenção das atividades da empresa:

Tabela 07 – Custos fixos

Descrição	Valor
Aluguel	R\$ 700,00
Condomínio	R\$ 150,00
Energia Elétrica	R\$ 200,00
Telefone	R\$ 140,00
Honorários	R\$ 250,00
Internet	R\$ 150,00
Mensalidade hospedagem site	R\$ 500,00
Material expediente	R\$ 100,00
Material limpeza	R\$ 30,00
Parcela investimentos fixos	R\$ 1.459,36
Propaganda/publicidade	R\$ 500,00
Pró-labore	R\$ 4.000,00
Seguros	R\$ 30,00
Salário Líquido	R\$ 2.760,00
FGTS (9%)	R\$ 270,00
INSS (8%)	R\$ 240,00
Software fiscal / financeiro	R\$ 50,00
Total Custo Fixo Mensal	R\$ 11.529,36

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na tabela acima estão representados os principais custos fixos mensais, ou seja, independente de faturamento a empresa terá o desembolso mensal. Verifica-se que o maior valor está concentrado em pessoal, sendo 34% com pró-labore e 26% com salário de pessoal e encargos.

Também pode ser encontrada na tabela o pagamento de financiamento referente aos investimentos que devem ser realizados, sendo que foram juntados aos custos fixos, devido a necessidade de desembolso mensal para restituir os valores a instituição que os concedeu.

Tabela 08 – Custos variáveis

Descrição	Percentual (%)
Comissão	70,00%
Despesas Administrativas (Cartão)	2,00%
Impostos (serviços)	4,50% a 16,85%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na tabela anterior estão estimados percentualmente os custos variáveis, ou seja, flutuantes conforme o volume de negócios gerados. A principal conta de custo variável é a de comissão, que representa 70% da receita bruta da empresa e a carga tributária que pode variar de 4,50% até 16,85%, dependendo do valor faturado pela empresa.

Tabela 09 - Provisão custos fixos mensais

Descrição	Valor
13º Salário	R\$ 230,00
Férias	R\$ 76,66
INSS sobre 13º e férias	R\$ 52,50
FGTS sobre 13º e férias	R\$ 46,67
FGTS rescisão	R\$ 126,67
Alvará	R\$ 50,00
IPTU	R\$ 40,00
Livros fiscais	R\$ 40,00
Total Provisões Mensais	R\$ 662,49

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na tabela anterior, está demonstrada a provisão de custos, a fim de manter o controle contábil de saídas em períodos do ano que ocorrem pagamentos fora do padrão mensal da empresa, como por exemplo, férias e décimo terceiro salário do quadro de funcionários contratados.

Tabela 10 – Depreciação

Descrição	Taxa Ano	Total
Móveis e Utensílios	10,00%	R\$ 500,00
Máquinas e Equipamentos	10,00%	R\$ 120,00
Equipamentos de Informática e Software	20,00%	R\$ 9.080,00
Depreciação Anual		R\$ 9.700,00
Depreciação Mensal		R\$ 808,33

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A tabela acima representa o cálculo mensal e anual da provisão sobre a depreciação dos bens vinculados ao patrimônio da empresa. Pode ser observado o valor elevado da provisão sobre equipamentos de informática e software, pois, o índice de depreciação anual é de 20%, e é o maior investimento para constituir a empresa.

Tabela 11 – Custo fixo total mensal

Descrição	Valor
Custo Fixo Mensal	R\$ 11.529,36
Provisões Mensais	R\$ 662,49
Depreciação Mensal	R\$ 808,33
Total Geral Custo Fixo Mensal	R\$ 13.000,19

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A tabela número 11 apresenta a consolidação dos custos fixos mensais, representando neste único demonstrativo todos os custos que então envolvidos com a atividade da empresa. Portanto, o custo mensal para empresa operar está estimado em R\$ 13.000,19.

3.4.4 Formação de preço de venda

Conforme pesquisa aplicada, verificou-se que os consumidores estão dispostos a pagar pelo serviço o valor igual ao praticado pelo mercado tradicional, pelo menos em um primeiro momento, até os clientes sentirem segurança e o valor agregado do novo serviço. Valores definidos conforme tabela a seguir:

Tabela 12 – Preço de venda

Descrição	Valor (Un)
Formatação	R\$ 110,00
Formatação (c/backup)	R\$ 130,00
Configuração wifi	R\$ 80,00
Pacote 1 hora	R\$ 110,00
Hora Adicional	R\$ 50,00
Pacote 4 horas	R\$ 200,00
Pacote 8 horas	R\$ 300,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

3.4.5 Controles financeiros utilizados

Os controles financeiros a serem utilizados, serão através do sistema gerencial que a empresa irá adquirir, que possui alguns controles padrões, como fluxo de caixa, controle de custos, contas a receber e contas a pagar, indicadores de resultado, sendo que ainda será acompanhado pelo BSC elaborado neste trabalho.

3.4.6 Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados ou DRE, é uma ferramenta utilizada para avaliar a performance da empresa, onde a periodicidade de avaliação fica a critério da mesma. Nesta fase do trabalho foram apresentadas duas propostas distintas de prestadores de serviço, sendo uma simulação com funcionários contratados pela empresa e outra como prestadores de serviço terceirizado. Também foram simulados os cenários pessimista, realista e otimista, sobre o volume de serviços prestados mensalmente.

Na tabela a seguir será apresentado o demonstrativo com funcionários contratados, ou seja, registros conforme a legislação trabalhista:

Tabela 13 – DRE – Funcionários contratados

DRE funcionários contratados				
Cenários		Pessimista	Realista	Otimista
Pacote 1 hora /				
Formatação (mês)	Horas	400	600	800
Receita de Serviços		R\$ 44.000,00	R\$ 66.000,00	R\$ 88.000,00
(-) Custos Variáveis		R\$ 42.968,43	R\$ 64.769,44	R\$ 87.072,05
Comissão	70%	R\$ 30.800,00	R\$ 46.200,00	R\$ 61.600,00
Despesas Adm. (Cartão)	2%	R\$ 880,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.760,00
Impostos		R\$ 3.735,60	R\$ 5.920,20	R\$ 8.606,40
13º Salário		R\$ 2.566,67	R\$ 3.850,00	R\$ 5.133,33
Férias	33,00%	R\$ 847,00	R\$ 1.270,50	R\$ 1.694,00
FGTS	8,00%	R\$ 2.464,00	R\$ 3.696,00	R\$ 4.928,00
INSS s/ 13º e Férias	9,00%	R\$ 307,23	R\$ 460,85	R\$ 614,46
FGTS s/ 13º e Férias	8,00%	R\$ 273,09	R\$ 409,64	R\$ 546,19
FGTS Rescisão	40,00%	R\$ 1.094,84	R\$ 1.642,26	R\$ 2.189,67
= Margem Contribuição		R\$ 1.031,57	R\$ 1.230,56	R\$ 927,95
(-) Custos Fixos		R\$ 13.000,19	R\$ 13.000,19	R\$ 13.000,19
= Lucro		-R\$ 11.968,61	-R\$ 11.769,63	-R\$ 12.072,24

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Diante do exposto na tabela anterior, as demais análises se fazem desnecessárias, pois, em todos os cenários apresentados o projeto não apresenta viabilidade financeira. Fica evidente o elevado índice dos custos variáveis, chegando a quase ultrapassar a própria receita bruta, isso se deve ao percentual de comissão

ofertado aos funcionários que está em 70% e os encargos trabalhistas sobre a folha de pagamento. Caso o percentual seja reduzido para buscar a viabilidade do negócio, o mesmo deixaria de ser atrativo aos técnicos, ficando difícil manter o padrão esperado na prestação do serviço.

Na sequência está representado o demonstrativo de resultado com técnicos terceirizados, com os mesmos cenários de comercialização e percentuais de comissão

Tabela 14 – DRE – Terceirizados

Cenários		Pessimista	Realista	Otimista
Pacote 1 hora / Formatação (mês)	Horas	400	600	800
Receita Bruta (Serviços)		R\$ 44.000,00	R\$ 66.000,00	R\$ 88.000,00
(-) Custos Variáveis		R\$ 35.068,00	R\$ 53.440,20	R\$ 71.966,40
Comissão	70%	R\$ 30.800,00	R\$ 46.200,00	R\$ 61.600,00
Despesas Adm. (Cartão)	2%	R\$ 880,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.760,00
Impostos		R\$ 3.388,00	R\$ 5.920,20	R\$ 8.606,40
= Margem Contribuição		R\$ 8.932,00	R\$ 12.559,80	R\$ 16.033,60
(-) Custos Fixos		R\$ 13.000,19	R\$ 13.000,19	R\$ 13.000,19
= Lucro/Prejuízo		-R\$ 4.068,19	-R\$ 440,39	R\$ 3.033,41

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme exposto na tabela 14, pode se verificar a melhora de desempenho da empresa, no entanto, para o cenário pessimista e realista ainda apresenta resultado negativo nos primeiros meses de atividade. Porém, devido ao pequeno valor apresentado como negativo no cenário realista e pelo lucro do cenário otimista, foram desenvolvidos os demais demonstrativos e projeções de crescimento.

3.4.7 Fluxo de caixa projetado

O fluxo de caixa projetado será estimado anualmente para apresentar a capacidade da empresa de gerar receitas para suprir as suas despesas, conforme representado na figura a seguir:

Quadro 1 – Fluxo de caixa projetado

Fluxo de Caixa Projetado - Cenário Realista							
Período	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Aliquota Imposto (Simples Nacional)	8,97%	10,26%	12,00%	13,70%	15,05%	15,95%	16,85%
Projeção Crescimento (Serviços) %	0,00%	50%	40%	30%	20%	10%	10%
Projeção Aumento Preço (2%)	110,00	112,20	114,44	116,73	119,07	121,45	123,88
Pacote 1 hora / Formatação (ano)	7200	10.800,00	15.120,00	19.656,00	23.587,20	25.945,92	28.540,51
Receita Bruta (Serviços)	792.000,00	1.211.760,00	1.730.393,28	2.294.501,49	2.808.469,82	3.151.103,14	3.535.537,72
(-) Custos Variáveis	641.282,40	996.793,78	1.453.530,36	1.966.387,78	2.444.772,98	2.771.395,21	3.141.325,27
Comissão	554.400,00	848.232,00	1.211.275,30	1.606.151,04	1.965.928,88	2.205.772,20	2.474.876,41
Despesas Administrativas (Cartão)	15.840,00	24.235,20	34.607,87	45.890,03	56.169,40	63.022,06	70.710,75
Impostos	71.042,40	124.326,58	207.647,19	314.346,70	422.674,71	502.600,95	595.738,11
= Margem Contribuição	150.717,60	214.966,22	276.862,92	328.113,71	363.696,84	379.707,93	394.212,46
(-) Custos Fixos (5%)	156.002,23	163.802,34	171.992,46	180.592,08	189.621,68	199.102,77	209.057,91
= Lucro/Prejuízo	-5.284,63	51.163,88	104.870,47	147.521,63	174.075,16	180.605,16	185.154,55

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para a elaboração do fluxo de caixa foi utilizado apenas o cenário realista, e conforme pode ser verificado no quadro anterior, a projeção para os próximos sete anos apresenta boa capacidade de pagamento das despesas e evolução constante na projeção de suas receitas, a partir do segundo ano de atividade da empresa. A projeção de aumento na receita bruta está diretamente vinculada com o crescimento da quantidade de serviços prestados, podendo variar de 50% no segundo ano até a estabilização de 10% a partir do sexto ano da implantação.

A projeção de aumento dos custos fixos, foram estimados em 5% ao ano e o aumento no preço dos serviços em 2% ao ano, em condições normais do mercado. Quanto ao que se refere a comissão e despesas administrativas, se mantém estáveis, e os impostos foram calculados conforme demonstrados no fluxo de caixa.

O presente fluxo de caixa foi projetado para os primeiros sete anos de atividade da empresa, justamente, para mostrar estrategicamente a evolução financeira dentro do enquadramento tributário do Simples Nacional, pois, de acordo com o ritmo de crescimento, a partir do ano oito a empresa estaria desenquadrada, devido ao valor do faturamento anual.

3.4.8 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros apresentam índices diversos para auxiliar no controle gerencial financeiro, como por exemplo, a margem de contribuição que será demonstrada no quadro a seguir.

Quadro 2 – Margem de contribuição

Margem de Contribuição							
Período	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Receita Bruta (Serviços)	792.000,00	1.211.760,00	1.730.393,28	2.294.501,49	2.808.469,82	3.151.103,14	3.535.537,72
Custo Variável Total	641.262,40	996.793,78	1.453.530,36	1.966.387,78	2.444.772,98	2.771.395,21	3.141.325,27
Margem de Contribuição	150.717,60	214.966,22	276.862,92	328.113,71	363.696,84	379.707,93	394.212,46
Margem de Contribuição (%)	19,03%	17,74%	16,00%	14,30%	12,95%	12,05%	11,15%
Margem de Contribuição - Unitário	20,93	19,90	18,31	16,69	15,42	14,63	13,81

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A margem de contribuição representa a diferença entre receita e os custos variáveis, ou seja, demonstra o valor disponível para custear os custos fixos e conseqüentemente lucro ou prejuízo. No quadro acima fica evidente a redução da margem de contribuição com o decorrer dos anos (saindo de 19,03% no primeiro ano, para 11,15% no sétimo ano), sendo que este fator ocorre devido ao aumento da carga tributária, pois, os percentuais de comissão e despesa administrativa permaneceram inalterados.

Quadro 3 – Ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio							
Período	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Margem de Contribuição - Unitário	20,93	19,90	18,31	16,69	15,42	14,63	13,81
Custos Fixos	156.002,23	163.802,34	171.992,46	180.592,08	189.621,68	199.102,77	209.057,91
Ponto de Equilíbrio (Horas)	7.452,45	8.229,50	9.392,83	10.818,56	12.297,73	13.604,94	15.135,54

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O ponto de equilíbrio é representado pela quantidade de horas trabalhadas ou receita que a empresa necessita atingir para cobrir os custos fixos. Analisando o quadro acima se conclui que em paralelo com a redução da margem de contribuição, também aumenta o número de horas para cobrir os custos fixos.

Quanto ao índice de lucratividade a presente projeção apresenta taxa média de lucratividade de 4,74%, sendo que o pior resultado se encontra no primeiro ano com -0,67% e o melhor resultado quarto ano com 6,43% lucro sobre a receita bruta.

Os próximos indicadores estão relacionados com a análise de investimento e taxa de retorno esperada, sendo que, informam quando a empresa retornará o capital investido. Na tabela 18 encontra-se a projeção conforme fluxo de caixa, com intuito de extrair informações referentes ao retorno do investimento.

Tabela 18 – Análise de Investimento

Período (ano)	Investimento	Valor Presente	Acumulado
0	-53.900,00	-53.900,00	-53.900,00
1	-5.284,63	-4.718,42	-58.618,42
2	51.163,88	40.787,54	-17.830,88
3	104.870,47	74.644,73	56.813,85
4	147.521,63	93.752,67	150.566,51
5	174.075,16	98.774,92	249.341,43
6	180.605,16	91.500,20	340.841,63
7	185.154,55	83.754,52	424.596,14

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na tabela a seguir os indicadores resultantes da análise de investimento.

Tabela 19 – Indicadores

Indicador	Valor
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	12%
Valor Presente Líquido (VPL)	R\$ 424.596,14
Taxa Interna de Retorno (TIR)	87,15%
PAYBACK (Ano de retorno)	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A TMA representa a taxa de juros mínima que o investidor/empreendedor busca receber pela aplicação de seus recursos em determinados projetos. Neste caso os empreendedores pretendem uma taxa mínima de 12% sobre o capital investido.

Quanto ao valor presente líquido é a fórmula matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada (TMA) menos o custo do investimento inicial (R\$ 53.900,00), desta forma, identifica-se o VPL em R\$ 424.596,14

A TIR ou Taxa Interna de Retorno demonstra o quanto rende um projeto de investimento, considerando a mesma periodicidade dos fluxos de caixa do projeto. Portanto, como o fluxo de caixa apresentado anteriormente possui periodicidade anual, o projeto apresenta retorno anual de 87,15% sobre o investimento inicial.

Payback ou tempo de retorno do projeto, indica quanto tempo demora para que o valor investido retorne ao investidor, neste caso ocorre no terceiro ano.

Os números apresentados são expressivos e tentadores, pois, o valor investido é relativamente baixo e a empresa não demanda de estrutura física robusta.

3.5 Análise SWOT

A Análise SWOT é composta pelo agrupamento das informações levantadas na análise interna e externa, sendo separadas em dois grupos: externo e interno. Dentro da análise externa ocorre a subdivisão em oportunidades e ameaças. Entretanto na análise interna são elencadas as forças e fraquezas.

A seguir estão destacadas as Oportunidades:

- Ambiente de inovação tecnológica;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Pessoas com menos tempo disponível;
- Setor em crescimento;
- Aumento do número de equipamento por habitante;
- Crise econômica e financeira;
- Redução do poder de compra das classes menores;
- Mudança na legislação trabalhista (flexibilidade de contratos);
- Inclusão de índice de satisfação.

Na sequência estão dispostas as Ameaças:

- Encontrar técnicos disponíveis (mão de obra);
- Cultura das pessoas (receio sobre o comércio eletrônico);
- Ambiente político instável;
- Possibilidade de entrada de concorrentes;

- Rivalidade entre as empresas do ramo;
- Mudança na legislação (comércio on-line);
- Poder de negociação dos compradores é alto;
- Legislação trabalhista.

Pontos fortes estão estacados a seguir:

- Pontualidade no atendimento;
- Assertividade no processo;
- Baixo custo fixo e operacional;
- Baixo investimento inicial;
- Concentração em liderança em custo;
- Técnicos habilitados e selecionados;
- Expansão com baixo custo;
- Inadimplência inexistente;
- Sem concentração de clientes e fornecedores.

A seguir os Pontos fracos:

- Marketing não difundido;
- Organização recente da empresa;
- Fluxo de caixa baixo;
- Dependente de operadoras de cartão;
- Recrutamento de técnicos;
- Execução do serviço por terceiros;
- Falta de experiência no comércio eletrônico

4 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Com intuito de acompanhar se a futura empresa Carinha da TI está atingindo as expectativas conforme o planejamento e as metas estipuladas fazem-se necessário manter controles e medições constantes e rígidos, pois somente se controla aquilo que se pode medir.

Além disso, a empresa precisa ser sustentável, com foco nas dimensões econômica, social e ambiental. Sendo que, uma empresa não pode ser sustentável se não focar nestas três dimensões.

Um dos métodos de controle a avaliação, será através do nível de satisfação dos clientes, realizado através da escala Likert, onde a resposta pode variar de muito satisfeito até muito insatisfeito. Esse acompanhamento deverá ocorrer em todos os chamados efetuados. Portanto, o cliente solicitante do serviço, realizará a avaliação ao final de cada solicitação, podendo assim, indicar seu índice de satisfação com relação ao serviço prestado. Desta forma, a empresa terá indicadores para medir e monitorar a qualidade dos serviços técnicos aos olhos de seus clientes.

Além do monitoramento da qualidade da prestação do serviço, a empresa terá a disposição para embasar os critérios de melhor remuneração aos técnicos com os melhores índices de satisfação e recomendação.

Os critérios a serem avaliados serão os seguintes:

- Satisfação no atendimento – avaliar se a resolução técnica foi eficaz;
- Satisfação quanto ao tempo para realização do serviço – avaliar se o tempo foi condizente ao proposto;
- Satisfação com o cumprimento de horários – atendimento dentro do horário marcado;
- Satisfação quanto ao técnico – avaliar a cordialidade, transparência e respeito do técnico;
- Satisfação com a plataforma – avaliar a estrutura da plataforma em geral;
- Satisfação com o atendimento do suporte administrativo (quando necessária a intervenção);

Outra ferramenta e uma das mais utilizadas para acompanhar a sustentabilidade da empresa é o BSC (*Balance Scorecard*), onde em um ambiente

altamente competitivo, torna-se cada vez mais necessário estar atento ao desempenho. Desta forma, foram elaborados os seguintes indicadores para que o devido acompanhamento seja executado adequadamente.

Figura 06 – *Balanced Scorecard*

B SC - BALANCED SCORE CARD										
	objetivo		Indicador	Medida	META	Avaliação		Meta para os anos		
					Mês	Realizado / Planejado	Previsão /Mês	2018	2019	2020
Financeira	Maximizar Lucro Por Atendimento	1	Margem de Contribuição (individual)	R\$/Unid.						
		2	ROL - Resultado Operacional Líquido	R \$						
	Redução de Custos	3	Custo Total do Serviço	R \$						
		4	Comissão (Paga ao técnico conveniado)	%						
		5	Hospedagem e Manutenção de Site	R \$						
		6	Controle de custos por determinado Serviço	R \$						
	Crescimento de Atendimento de Serviço "X"	7	Atendimentos do Serviço "X"	R \$						
		8	Análise de Retorno	R \$						
	Otimizar Capital de Giro	9	Ponto de Equilíbrio	R \$						
		10	Custo com Empréstimos de Giro	R \$						
		11	Inadimplência	%						
Clientes	Aumentar e Fidelizar a Carteira de Clientes	12	Índice de Satisfação	%						
		13	Avaliação Clientes	%						
	Vantagem Competitiva	14	Fidelização de Clientes	%						
		15	Custo Benefício	%						
Processos	Foco no Cliente	16	Atendimento dentro do horário	%						
		17	Índice de não atendimentos	%						
	Qualidade no Atendimento	18	Auditoria Operacional	%						
		19	Avaliação do Serviço	%						
Pessoas e Aprendizado	Capacitação de Equipe	21	Treino de Capacitação	Horas						
		22	Índice de desempenho	%						
	Garantir a Segurança do Técnico e Cliente	23	Cadastramento Apenas de Técnicos Capacitados e Idôneos	nº						
		24	Número de Atendimento X Avaliação	%						

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Portanto, conforme demonstrado na figura 05, o BSC adotado na empresa Carinha da TI avaliará os aspectos financeiros, de clientes, de processos e de pessoas, abrangendo os objetivos e afinando os indicadores dos seus respectivos aspectos. Desta forma, os administradores podem avaliar e controlar todos os pilares para manutenção das atividades e adoção de correções imediatas quando necessárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos e levantamentos apresentados pelo presente trabalho, com intuito de identificar a viabilidade financeira e elaboração do plano de negócio para a empresa Carinha da TI, se pode considerar primeiramente o vasto embasamento teórico, sendo estudado vários autores nas diversas áreas da gestão estratégica para o êxito na implantação e boas praticas para manutenção do negócio.

Na sequência foi realizada a pesquisa mercadológica on-line, para identificar perfis de usuários e possíveis clientes, sendo que foram obtidas 104 respostas. Restou constatado que a grande maioria pagaria o preço de mercado pelo serviço, também ficou evidente que a maioria em pelo menos uma vez enfrentou problemas com essa classe de prestador de serviço, e cerca de 87% aceitaria contratar o prestador de serviço através do aplicativo ou portal, portanto, o conceito do negócio apresenta aceitação e competitividade dentro do mercado que pretende ser inserida.

Em resposta aos objetivos do projeto, que é de apresentar o estudo de viabilidade e plano de negócio, cabe ressaltar que o estudo do conceito do negócio apresentou boa aceitação. Sabe-se também que o mercado atua com estratégia de liderança de custo e que a concorrência é grande, no entanto, a pesquisa apresenta que o consumidor está insatisfeito com o método tradicional, mas se submete ao tradicional pela falta de opções diferenciadas no mercado.

A análise interna e externa apresentou os principais pontos estratégicos que a empresa precisa melhorar e os diferenciais competitivos perante aos seus concorrentes diretos e tradicionais. A partir desta análise surge a resposta que o modelo é viável e sustentável a médio e longo prazo, principalmente pela carência deixada pela concorrência. No entanto, evidenciou também a principal dúvida sobre a implantação do negócio, que é a legislação trabalhista, nos moldes atuais e se comprovado vínculo trabalhista entre prestador e empresa tornará o projeto inviável. Para resolver essa questão, conta-se com a nova legislação trabalhista que permite a terceirização para atividades fim.

O plano de negócio foi elaborado e apresentou missão, visão, princípios e valores, análise do mercado, as forças de Porter, microambiente externo e interno, completando as estratégias para implantação no negócio.

Quanto à análise de viabilidade econômica e financeira, levou-se em consideração os dois cenários em que se pretendia abordar, ficou constatado que manter técnicos contratados para prestação do serviço, o projeto não se torna viável e a possibilidade de redução do percentual de comissão tornaria difícil a contratação e fidelização do quadro funcional. Entretanto, no cenário com técnicos terceiros e com o mesmo percentual de comissão, o projeto apresenta ser viável financeiramente a partir do segundo ano de atividade, desde que mantidos os índices de crescimento estabelecidos na análise.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (ANATEL). **Telefonia móvel - acessos**. 2017. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/dados/destaque-1/283-movel-acessos-maio>. Acesso em: 15 jul. 2017.
- BERVIAN, Pedro A; CERVO, Amado L; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- BEZERRA, Filipe. **Balanced scorecard - BSC (análise e aplicação)**. 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso em: 26 de jul. 2017.
- BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo, SP: Atlas, 2008.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo, SP: Ed. Senac São Paulo, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo, SP: Manole, 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução a administração**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.
- ENDEAVOR BRASIL, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>. Acesso em: 30 ago. 2017.
- KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall: 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios: passo a passo: transformando sonhos em negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2008.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOVA ESCOLA DE MARKETING (NMKT); **Marketing digital e o novo perfil do consumidor digital**. 2016. Disponível em: <http://novaescolademarketing.com.br/comportamento-do-consumidor-digital/marketing-digital-e-o-novo-perfil-do-consumidor-digital/> . Acesso em: 28 de Ago. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1986.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2012.

SEBRAE NACIONAL. **Inovação em negócios digitais**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-da-inovacao-tecnologica,3270a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD> . Acesso em 29 ago. 2017.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2008.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

VALOR ECONÔMICO. **Brasil terá um smartphone por habitante até outubro, projeta FGV**. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/4943034/brasil-tera-um-smartphone-por-habitante-ate-outubro-projeta-fgv> . Acesso em 15. Jul. 2017.

APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE NOVO MODO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM TECNOLOGIA

Pergunta 01: Você já teve problemas com empresas de manutenção de equipamentos de tecnologia em relação à atrasos e horários marcados?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 02: Se já teve outros tipos de problemas, poderia nos descrever qual foi?

Resposta livre:

Pergunta 03: Você gostaria de dispor, em qualquer cidade que estiver, de um portal online com diversos técnicos cadastrados para suporte de seus equipamentos de tecnologia?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 04: Você aceitaria contratar uma empresa de suporte em tecnologia, totalmente online, com técnicos selecionados criteriosamente, com identificação e foto, a partir de um smartphone ou portal, para resolver seus problemas?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 05: Você gostaria de ser atendido com horário marcado?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 06: Você gostaria de escolher o local do atendimento, na sua casa ou trabalho?

- Não concordo totalmente

- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 07: Você tem dificuldade para configurar outros equipamentos da sua casa ou empresa, como smartTV, roteadores, smartphones, vídeo games, etc?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 08: Você gostaria de visualizar, após o problema ser resolvido, o que foi feito, qual o tempo que levou, e se a meta de tempo foi atingida?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 09: Além disso, poder avaliar o técnico, o seu atendimento e sua prestatividade, recebendo toda a avaliação posteriormente e mantendo seus históricos?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 10: Você gostaria de ter um histórico completo dos seus atendimentos?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 11: Você gostaria de ter a facilidade de fazer todo o pagamento por meio de cartão de crédito, diretamente em um portal, trazendo assim, mais segurança e comodidade?

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente

- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Pergunta 12: Nosso objetivo é trazer comodidade e segurança aos clientes. Como você entende esse posicionamento de mercado?

- Pagaria mais pelo serviço
- Pagaria preço de mercado
- Pagaria menos pelo serviço

Campo disponível para críticas, elogios, sugestões e dicas: