



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
MARILÉA PEREIRA

PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:
EXPANSÃO DA EMPRESA XPTO INFORMÁTICA

Palhoça
2023

MARILÉA PEREIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:
EXPANSÃO DA EMPRESA XPTO INFORMÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade do Sul de Santa Catarina
como requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Rejane Roecker, Dra.

Palhoça

2023

MARILÉA PEREIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:
EXPANSÃO DA EMPRESA XPTO INFORMÁTICA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 13 de junho de 2023.

Professora e orientadora Rejane Roecker, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Coordenador Álvaro José Souto, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esse trabalho aos amores da minha vida, meus filhos e ao meu esposo, que estão sempre presentes em todas as horas, me apoiando e incentivando.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar um Plano de Negócios completo para uma empresa fictícia, como requisito final para a obtenção de grau de bacharel em Administração. Para o desenvolvimento deste, define-se o tema, objetivos e relevância da proposta; a metodologia aplicada a este tipo de trabalho; descreve-se o negócio, constrói-se o Plano Estratégico; desenha-se o Plano de Marketing; na sequência elaboram-se os Planos de Operações e Financeiro e finaliza-se com a Avaliação da viabilidade do Plano de Negócios como um todo.

Palavras-chave: Plano de Negócio; TIC; Expansão.

ABSTRACT

The aim of this work is to present a comprehensive Business Plan for a fictitious company, as the final requirement for obtaining a Bachelor's degree in Business Administration. For its development, the theme, objectives, and relevance of the proposal are defined; the methodology applied to this type of work is described; the business is characterized, followed by the construction of the Strategic Plan; the Marketing Plan is designed; subsequently, the Operations and Financial Plans are elaborated, and the work concludes with the Evaluation of the overall viability of the Business Plan.

Keywords: Business Plan; IT; Expansion.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVO GERAL	8
1.2	OBJETIVO ESPECÍFICOS	8
1.3	METODOLOGIA	10
1.4	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	12
2	PLANO ESTRATÉGICO	13
2.1	ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE	13
2.2	ANÁLISE DO SETOR	14
2.3	ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA	18
	DESCRIÇÃO E ANÁLISE.....	18
2.4	MATRIZ SWOT	21
2.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
3	PLANO DE MARKETING	25
3.1	FORNECEDORES	26
3.2	CONCORRÊNCIA	28
3.3	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	30
3.4	OBJETIVO DE MARKETING.....	30
3.4.1	Estratégia de produto.....	32
3.4.2	Ações e mecanismos de controle de marketing.....	33
4	PLANO DE OPERAÇÕES	36
4.1	TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	36
4.2	TECNOLOGIA E OPERAÇÃO.....	37
4.3	ORGANOGRAMA DA EMPRESA	40
4.4	LOCALIZAÇÃO	41
4.5	RECEITAS	42
4.6	CUSTOS.....	43
4.7	PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	44
4.8	PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	46
5	PLANO FINANCEIRO.....	47
5.1	AVALIAÇÃO ECONÔMICA	47
5.1.1	Ponto de equilíbrio	48
5.1.2	Taxa de Lucratividade.....	48

5.1.3	Taxa de retorno do investimento	49
5.1.4	Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>)	51
5.1.5	Taxa interna de Retorno.....	52
5.1.6	Valor Presente Líquido.....	53
5.2	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	54
5.3	AVALIAÇÃO SOCIAL.....	55
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O referido trabalho tem por objetivo geral aplicar a ferramenta de plano de negócios para a estruturação da empresa fictícia XPTO informática no segmento de Tecnologia da Informação (TI) como requisito final para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é empregar a metodologia de plano de negócios com o intuito de estruturar e aprimorar a atuação de uma empresa no segmento de Tecnologia da Informação (TI), no caso a XPTO Informática. Esta aplicação é o requisito final para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

No âmbito do presente trabalho, o plano de negócios será utilizado como ferramenta metodológica para examinar, avaliar e traçar estratégias direcionadas à otimização do funcionamento e expansão de uma empresa no segmento de tecnologia da informação, a XPTO Informática. As metas do trabalho incluem a compreensão aprofundada dos diferentes aspectos de um plano de negócios, incluindo a construção do plano estratégico, o delineamento do plano de marketing, a elaboração dos planos de operações e financeiro, e a avaliação da viabilidade do plano de negócios como um todo. Através do desenvolvimento deste trabalho, buscaremos evidenciar a importância e aplicabilidade da ferramenta de plano de negócios na prática administrativa, proporcionando uma análise robusta e coerente da XPTO Informática e do seu potencial de crescimento no mercado.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

a) Implementação do Plano Estratégico para o negócio em estudo: Este trabalho visa conceber e implementar um plano estratégico, focado na ampliação da base de clientes da XPTO Informática e na otimização de sua eficiência operacional. Este objetivo engloba a identificação de oportunidades de mercado, a concepção de

estratégias de crescimento inovadoras e eficazes, e a implementação de medidas para aumentar a produtividade e a eficiência operacional.

A importância do plano estratégico para o negócio é inquestionável, pois ele serve como uma bússola que orienta a empresa em direção aos seus objetivos e metas. Funcionando como um roteiro detalhado, o plano estratégico delimita as ações necessárias, os recursos a serem utilizados e o tempo previsto para alcançar os objetivos. Isso proporciona direção e foco, ajudando a manter todos os membros da organização alinhados e voltados para as mesmas metas. Além disso, ao estabelecer uma visão clara do futuro desejado, o plano estratégico também serve como uma ferramenta motivacional, incentivando todos a trabalharem juntos para tornar essa visão uma realidade. Por último, mas não menos importante, o plano estratégico auxilia na identificação de oportunidades e ameaças, permitindo que a empresa seja proativa e se adapte às mudanças do mercado, mantendo-se competitiva e relevante.

b) Desenvolver o plano de marketing para a empresa em questão: Elaborar um plano de marketing para a XPTO Informática que permita aumentar sua presença no mercado e atrair um segmento específico de clientes, ou seja, as empresas de micro, pequeno e médio porte.

O plano de marketing é crucial para qualquer negócio, pois fornece uma estrutura sistemática para identificar e entender o público-alvo, desenvolver estratégias eficazes para atingi-lo e estabelecer uma proposta de valor única que o diferencie da concorrência. Ele orienta as decisões de marketing, auxiliando a empresa a determinar onde e como concentrar seus recursos para maximizar a visibilidade da marca, atrair e reter clientes e, por fim, impulsionar as vendas. Além disso, um plano de marketing bem elaborado facilita o monitoramento e a medição do desempenho de marketing, fornecendo insights valiosos que podem ser usados para refinar estratégias e táticas, garantindo a eficiência e a eficácia das iniciativas de marketing.

c) Descrever o plano operacional para o negócio: Descrever o plano operacional que permitirá à XPTO Informática fornecer soluções personalizadas de software de gestão empresarial de maneira eficaz e eficiente.

O Plano Operacional é vital para o funcionamento eficiente de qualquer negócio, pois define as operações do dia a dia necessárias para executar a estratégia

da empresa. Ele fornece um roteiro detalhado das atividades, processos e procedimentos operacionais, garantindo que todas as funções da empresa estejam alinhadas para atingir seus objetivos estratégicos. Ele abrange questões críticas, como alocação de recursos, capacidade de produção, gestão de estoque, controle de qualidade, e logística, entre outros. Além disso, o plano operacional pode ajudar a identificar e mitigar potenciais gargalos operacionais, melhorar a eficiência, e reduzir os custos, contribuindo para a sustentabilidade e a rentabilidade do negócio a longo prazo.

d) Analisar a viabilidade financeira: Realizar uma análise da viabilidade financeira do plano de negócios proposto, considerando as necessidades de capital, as projeções de receitas e despesas, e o retorno potencial sobre o investimento para a XPTO Informática.

A análise de viabilidade financeira é essencial para qualquer negócio, pois fornece uma avaliação clara e detalhada da rentabilidade potencial de uma empresa. Este tipo de análise inclui a avaliação de indicadores financeiros chave, como o fluxo de caixa projetado, o ponto de equilíbrio, a margem de lucro e o retorno sobre o investimento. Esta avaliação permite aos proprietários e investidores entender melhor o potencial financeiro do negócio, identificar riscos e oportunidades, e tomar decisões informadas sobre investimentos, financiamentos e estratégias operacionais. A ausência de uma análise de viabilidade financeira sólida pode resultar em uma falta de clareza sobre a sustentabilidade financeira da empresa, podendo levar a falhas de negócio, desperdício de recursos e oportunidades perdidas.

1.3 METODOLOGIA

A referida pesquisa trata-se do modelo aplicada, cujo principal objetivo é a geração de conhecimento para aplicação prática e imediata, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo os interesses locais, territoriais e regionais.

A pesquisa abordará aspectos quantitativos, pois se utilizará da mensuração de resultados obtidos para confirmar ou ignorar hipóteses, no que se refere às estatísticas consultadas, bem como aspectos qualitativos, pois baseia-se na relação

entre pesquisa e pesquisador, entre Micro, Pequenas e Médias Empresas e, entre a Consultoria Empresarial e suas relações.

Quanto a coleta de dados, será feita:

Análise documental, por meio da análise de relatórios estatísticos extraídos de sites nacionais de pesquisa e estatística;

Observação passiva: pesquisa relativa às empresas correlatas existentes ou que já existiram na região; pesquisa do perfil econômico da região; pesquisa relativa ao melhor local apropriado de instalação da empresa; relativa ao público-alvo da empresa;

GIL (2008) elucida sobre o método de coleta de dados:

A observação e a análise documental são dois instrumentos de coleta de dados que, quando combinados, permitem ao pesquisador compreender melhor o objeto de estudo. A observação envolve o registro sistemático e detalhado de eventos, comportamentos ou características em seu contexto natural, enquanto a análise documental consiste na investigação de documentos para extrair informações relevantes.

A pesquisa apresenta-se como descritiva, conhecida como um método de pesquisa observacional, pois nenhuma das variáveis que fazem parte do estudo é influenciada.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever características de fenômenos ou a relação entre variáveis. Geralmente, são formuladas perguntas de pesquisa, em vez de hipóteses, e as respostas são coletadas por meio de observações sistemáticas e organizadas dos fenômenos de interesse" (CRESWELL, 2010)

O referido projeto ao qual pretende-se formular apresenta-se como uma Pesquisa Empírica, possuindo uma abordagem com caráter investigativo, compreendendo um método abrangente com coleta e análise de dados.

A pesquisa será aprofundada sobre o objeto de investigação, de modo a produzir amplo e detalhado conhecimento sobre o planejamento de expansão de negócios da empresa já constituída.

1.4 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A XPTO informática é uma empresa familiar de tecnologia da informação e comunicação (TIC) que atua no mercado há mais de 10 anos. Com o crescente uso de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP), a empresa tem como objetivo fornecer soluções de software personalizadas para empresas de micro, pequeno a médio porte, visando melhorar seus processos de negócios e aumentar sua eficiência. O modelo de negócio que a empresa faz com seus clientes e através de contrato por subscrição, ou seja, fornece a solução de software, cobrando uma mensalidade, assim diminuindo os custos iniciais do cliente em potencial. Fornece também alterações personalizadas no software, além de equipamentos a preço de custo.

Considerando que a empresa é especialista em TIC na área comercial e tem por base ser uma empresa familiar, as características dela são:

- a) O nome da organização: XPTO Informática
- b) A constituição legal: Empresa de Pequeno Porte optante pelo Simples Nacional.
- c) Proprietário(s) da organização: João da Silva, sócio majoritário, formado em Administração e cursos técnicos na área de informática.

2 PLANO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

A análise do macro ambiente é fundamental em um plano de negócios, pois fornece uma visão ampla dos fatores externos que podem impactar o funcionamento e a rentabilidade de uma empresa. Ela inclui a consideração de elementos como condições econômicas, tendências sociais, avanços tecnológicos, regulamentações legais e políticas, e fatores ambientais. Ao avaliar estes fatores, a empresa é capaz de identificar oportunidades e ameaças, bem como entender as tendências futuras que poderiam afetar seu negócio. Isto permite a elaboração de estratégias proativas para se adaptar a essas condições em mudança, mantendo a competitividade e a relevância no mercado.

FATORES	ASPECTOS ANALISADOS E TENDÊNCIAS
Econômicos	<p>De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES) (AGÊNCIA DINO, 2022), crescimento em 2021 do setor chegou a 17,4% A Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES) divulgou em relatório recente que a expectativa de crescimento do mercado brasileiro de TI em 2022 é de 14,3%.</p> <p>Setor de Tecnologia é um dos que mais cresce no Brasil.</p> <p>A mão de obra para esse campo é crescente.</p> <p>Inúmeros empresários buscam formas de melhorar a sua empresa através de sistemas de informática.</p> <p>Assim, constata-se como uma excelente área para investimento.</p>
Político-legais	<p>Atualmente, com tamanha imprevisibilidade gerada pela pandemia, projetar cenários futuros e garantir a resiliência dos processos de negócio tornou-se um exercício de extrema incerteza, demandando perspectivas e vivências diferenciadas em busca de um caminho comum, embora os impactos sejam diferentes para os diversos tipos de setores. Investir em serviços personalizados e com maior qualidade, bem como enxugar o orçamento, reduzindo gastos com a adoção do home office e com a digitalização de processos, deverá ser o grande desafio da indústria brasileira.</p> <p>Segundo PORTAL DA INDÚSTRIA (2022): “Mesmo com todo o cenário da economia e a dependência econômica de outros países, há, no Brasil, um forte desenvolvimento nos diversos tipos de indústrias, desde a base até a alta tecnologia. Esse crescimento industrial é motivado pelo capital externo e pelas multinacionais instaladas em território brasileiro.”</p>

Socioculturais	<p>Apesar do Brasil constituir a quinta maior população do mundo, esta não se encontra bem dividida em todo o território nacional, estando sim concentrada nas grandes cidades e regiões mais desenvolvidas. A grande maioria das micro e pequenas empresas também é assim, o que ocasiona um aumento da concorrência.</p> <p>Outro aspecto relevante é o envelhecimento da população brasileira, o que faz com que se constituam mais empresas de porte micro e pequenas, tendo em vista a população disponível no mercado de trabalho. Apesar disso, estas empresas apresentam baixa qualidade de administração, informalidade gerencial e escassez de créditos, sendo um potencial de mercado para empresas de TI que gerenciam a informação dentro da empresa. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2016)</p>
Tecnológicos	<p>A evolução tecnológica, com a internet cada vez mais disseminada entre todos, a velocidade da informação, traz um ambiente propício ao comércio da TIC. A rapidez com que empresários querem vender, quase sempre, “na palma da mão”, estando em qualquer lugar.</p> <p>Isso vale também para os consumidores, comprando através do computador pessoal, do seu celular, ou mesmo deslocando-se à uma loja. Diariamente, recebem propagandas das mais diversas fontes digitais. Até os seus dispositivos móveis já “escutam” os seus desejos de consumo, calibrando as próximas propagandas que serão disponibilizadas.</p>

2.2 ANÁLISE DO SETOR

Analisar as 5 (cinco) Forças de Porter é importante porque permite compreender o ambiente competitivo em que uma empresa está inserida. Ao avaliar cada uma das forças, é possível identificar os fatores que influenciam a lucratividade e a competitividade do setor, bem como antecipar mudanças no mercado e tendências futuras. Além disso, essa análise ajuda as empresas a identificarem suas vantagens e desvantagens competitivas em relação aos concorrentes, o que permite o desenvolvimento de estratégias mais eficientes e o estabelecimento de objetivos mais adequados. Ao compreender melhor o contexto de mercado, as organizações podem tomar decisões mais embasadas e assertivas, aumentando suas chances de sucesso a longo prazo e criando vantagens competitivas sustentáveis.

Em suas palavras:

A análise das 5 Forças de Porter é um método para examinar a indústria e a concorrência, que se baseia na identificação das cinco forças que moldam a estrutura competitiva de um setor: (1) a ameaça de novos entrantes, (2) a ameaça de produtos ou serviços substitutos, (3) o poder de negociação dos fornecedores, (4) o poder de negociação dos compradores e (5) a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. A compreensão dessas forças ajuda as empresas a desenvolverem estratégias eficazes e a criar vantagens competitivas sustentáveis (POTTER, 1986)

Os quadros abaixo apresentam a análise das 5 (cinco) Forças de Porter da empresa XPTO utilizando-se uma escala de 0 (zero) a 5 (cinco), na coluna NOTA, considerando que 0 (zero) sem relevância e 5 (cinco) muito relevante.

Força 1 – POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES:

FATORES		NOTA
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	3
C.	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	3
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	4
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	2
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	4
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	3
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	3
J.	O mercado não está saturado.	5
TOTAL		34

Intensidade da Força 1 = $((34 - 10) / 40) \times 100 = 60$

() baixa () média-baixa (x) média () média-alta () alta

Força 2 – RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR:

FATORES		NOTA
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	4

B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	3
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	3
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	1
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	2
TOTAL		15

Intensidade da Força 2 = $((15 - 6) / 24) \times 100 = 37,50$

() baixa (x) média () alta

Força 3 – AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS:

FATORES		NOTA
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	3
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	4
TOTAL		11

Intensidade da Força 3 = $((11 - 4) / 16) \times 100 = 43,75$

() baixa (x) média () alta

Força 4 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES:

FATORES		NOTA
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	2
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	2
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	1
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	3
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	3

F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	1
G.	Clientes são muito bem-informados sobre preços, e custos do setor.	3
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	2
TOTAL		17

Intensidade da Força 4 = $((17 - 8) / 32) \times 100 = 28,13$

(x) baixa () média () alta

Força 5 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES:

FATORES		NOTA
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	2
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	3
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	3
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	2
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	4
TOTAL		20

Intensidade da Força 5 = $((20 - 7) / 28) \times 100 = 46,43$

() baixa (x) média () alta

Com base na intensidade das 5 (cinco) Forças de Porter, conclui-se que o setor possui um Grau de Atratividade favorável. O negócio é considerado atrativo pelas seguintes razões:

A primeira força, referente à entrada de novos concorrentes, indica que a permanência do negócio é viável, uma vez que esta é a força predominante, apresentando um grau de atratividade considerável.

A segunda força, relacionada à rivalidade entre as empresas, é de intensidade média, o que requer que a empresa estabeleça estratégias de concorrência eficazes.

A terceira força mostra que os prestadores de serviços substitutos, embora em número reduzido, possuem custos menores em comparação aos oferecidos pelas empresas do setor, apesar de apresentarem qualidade inferior. Portanto, a empresa deve se esforçar para fornecer um serviço de excelência para conquistar clientes.

A quarta força indica que a prestação do serviço oferecido é diferenciada por meio de consultoria especializada, representando um diferencial competitivo para a empresa.

A quinta força, que aborda o potencial de negociação com fornecedores, apresenta-se em um nível médio. É crucial estabelecer parcerias atrativas com os fornecedores, a fim de evitar que eles entrem no mercado como concorrentes.

2.3 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

A análise interna da empresa é um componente vital de qualquer plano de negócios, pois fornece uma visão detalhada dos pontos fortes e fracos da organização. Ela permite um exame profundo dos recursos e capacidades existentes da empresa - desde o capital humano, tecnologia e processos internos até as estruturas financeira e organizacional. Através desta análise, a empresa pode identificar áreas que requerem melhorias e áreas onde ela possui vantagens competitivas. Ao entender os fatores internos que influenciam o desempenho do negócio, a empresa pode criar estratégias mais eficazes, alavancar seus pontos fortes e abordar suas fraquezas.

ÁREAS	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Produção/ Comercialização /Prestação de Serviços	<p>A empresa é especialista em software de gestão, ERP, para atendimento de empresas que emitem nota fiscal, nota fiscal eletrônica e cupom fiscal.</p> <p>A empresa customiza o número de módulos que o Sistema tem para a necessidade do cliente. É possível criar relatórios e módulos a pedido do cliente para sua melhor adaptação.</p> <p>A empresa faz contrato de subscrição com os clientes.</p>

	A empresa oferece também consultoria para que seus usuários venham a utilizar as melhores práticas de mercado na utilização desse ferramental digital. A empresa pretende melhorar o seu ramo de negócio vendendo sistemas que sejam acessados via smartphone.
Pessoas	A empresa conta com 2 (duas) pessoas no comercial/marketing, 3 (três) pessoas em vendas, 1 (uma) pessoa no desenvolvimento de sistemas.
Finanças	O investimento inicial da empresa, por ser uma empresa familiar foi baixo, cerca de R\$ 50 mil à época, considerando que as despesas com aluguel/luz/água foram absorvidas, já que a empresa fica na residência do sócio majoritário. Além disso, o único desenvolvedor é da família, não tendo custo direto para empresa. A empresa, atualmente, sustenta-se com as mensalidades dos clientes, dos contratos de subscrição, gerando uma receita fixa oriundas de mensalistas e de novas vendas de R\$ 1 milhão 488 mil anuais. Tem um custo de R\$ 1 milhão e 332 mil anuais com a folha de pagamento de 4 (quatro) funcionários, despesas gerais, com pagamento de fornecedores e apropriação para investimentos futuros. Possui um carro adquirido com recursos próprios do sócio majoritário.
Marketing	A estratégia de marketing é ditada pelo sócio majoritário da empresa que faz de maneira agressiva no porta-a-porta por nicho de mercado (ex. Escolhe um bairro e oferece o Sistema a todas as lojas que encontrar em um bairro). Outra estratégia é buscar parceiros, como escritórios de contabilidade e fornecedores de ativos de informática, como também de equipamentos mais específicos, como exemplo impressora de cupom fiscal.

A análise interna revela a capacidade da empresa XPTO de produzir, comercializar e prestar serviços especializados em software de gestão (ERP). A empresa se destaca por sua capacidade de customizar módulos de sistema conforme a necessidade do cliente, oferecer consultoria para melhor utilização do ferramental digital e contratos de subscrição, garantindo uma fonte de receita recorrente. A empresa também mostra potencial para expandir sua presença no mercado de dispositivos móveis.

Em termos de pessoal, a empresa conta com um grupo pequeno, mas diversificado, que inclui profissionais de vendas, marketing e desenvolvimento de sistemas. Embora a equipe seja pequena, ela parece ser capaz de lidar com as demandas atuais da empresa.

Financeiramente, a empresa é sustentável e opera de forma rentável, apoiada por um investimento inicial relativamente baixo e um modelo de negócios que gera uma receita anual significativa. As despesas, que incluem folha de pagamento, despesas gerais e investimentos futuros, são cobertas pela receita, embora a empresa deva considerar estratégias de diversificação de receita e otimização de custos para sustentar seu crescimento.

Quanto ao marketing, a empresa adota uma estratégia agressiva de porta a porta e parcerias estratégicas para atrair novos clientes. Esta abordagem parece ter funcionado até agora, mas poderia ser complementada por táticas digitais para aumentar ainda mais a visibilidade da empresa e alcançar um público mais amplo

2.4 MATRIZ SWOT

O planejamento é o caminho mais assertivo para qualquer empreendedor na busca do sucesso. Uma das ferramentas auxiliares é a análise da Matriz Swot. Segundo CHIAVENATO (2003):

A análise SWOT é uma técnica de planejamento que busca identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças envolvidas em um projeto ou empreendimento. O objetivo é obter uma compreensão abrangente das condições internas e externas da organização, permitindo o desenvolvimento de estratégias eficazes para o alcance de seus objetivos.

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema personalizado - Empresa familiar com baixo custo de despesas - Baixo custo do sistema diluído na mensalidade - Parcerias com contadores e fornecedores de ativos de informática - Possibilidade de atendimento remoto, reduzindo custos de deslocamento e logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo de manutenção do carro, porém com atendimentos remotos esse custo é reduzido - Necessidade de mais um carro, porém com atendimentos remotos essa necessidade é reduzida - Comprometimento dos vendedores, porém com demonstrações remotas isso pode ser gerenciado de forma mais flexível.
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado em crescimento - Aumento da obrigatoriedade pelo Estado da utilização de um sistema fiscal nas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Troca de legislação, que pode exigir atualizações constantes no sistema - Empresas que vendem ativos de informática também comercializam sistemas mais módicos “frente de caixas” ou, empresas de grande porte desenvolvem os seus próprios sistemas. Contudo a XPTO pode se destacar com a oferta de sistemas e suporte personalizados.

Pontos fortes:

Sistema personalizado: Isso destaca a capacidade da empresa em fornecer soluções de software personalizadas que atendem às necessidades específicas dos clientes, o que pode ser um diferencial competitivo.

Empresa familiar com baixo custo de despesas: Em geral, a empresa tem baixos custos devido à sua estrutura de propriedade familiar, o que pode permitir que ela ofereça preços mais competitivos em relação a outros concorrentes.

Baixo custo do sistema diluído na mensalidade: Esse modelo de negócio pode ser atraente para clientes que procuram evitar um grande investimento inicial em um sistema de gestão empresarial.

Parcerias com contadores e fornecedores de ativos de informática: Isso pode ajudar a empresa a expandir sua base de clientes e estabelecer relações de confiança com esses parceiros.

Pontos fracos:

Custo de manutenção do carro: Esse pode ser um fator de custo significativo para a empresa, especialmente se houver necessidade de viagens frequentes para atender clientes.

Necessidade de mais um carro: Se a empresa estiver em fase de expansão, pode haver a necessidade de adquirir outro carro, o que pode representar um custo adicional.

Comprometimento dos vendedores: Se os vendedores não estiverem comprometidos com a venda dos sistemas de gestão empresarial, isso pode afetar negativamente o desempenho de vendas da empresa.

Oportunidades:

Mercado em crescimento: Há uma demanda crescente por sistemas de gestão empresarial à medida que as empresas procuram melhorar sua eficiência e competitividade.

Aumento da obrigatoriedade pelo Estado do uso de um sistema fiscal nas empresas: Mudanças nas regulamentações fiscais podem fazer com que mais empresas precisem de sistemas de gestão empresarial para manter a conformidade com as legislações vigentes.

Ameaças:

Troca de legislação: As mudanças nas leis e regulamentações podem afetar negativamente o negócio da empresa, especialmente se a empresa não conseguir se adaptar rapidamente.

Empresas que vendem ativos de informática também comercializam sistemas mais módicos “frente de caixas”: Grandes empresas que já possuem em seu portfólio de produtos sistemas de gestão empresarial faz com que haja uma dificuldade em conquistá-los como novos clientes/parceiros, o que pode afetar a capacidade da empresa de expandir sua base de novos usuários.

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos em um plano de negócios são de suma importância, pois definem a direção e o propósito da empresa a longo prazo. Eles traçam o curso que a empresa planeja seguir para atingir sua visão, proporcionando uma estrutura clara para todas as atividades operacionais e decisões táticas. Cada ação tomada pela empresa deve estar alinhada com esses objetivos estratégicos para garantir a coerência e a eficiência das operações. Além disso, os objetivos estratégicos também fornecem um critério concreto para medir o progresso e o sucesso da empresa, permitindo que ela avalie e ajuste suas estratégias de acordo.

O objetivo da empresa é oferecer uma prestação de serviços de informática diferenciada, ajustada ao tamanho do negócio do cliente. Oferecer atendimento 24 (vinte e quatro) horas, para qualquer tipo de estabelecimento. Primar pela qualidade do serviço, oferecendo um produto de qualidade, simples, mas que atenda às necessidades do cliente.

Ter uma equipe de funcionários de qualidade, que estejam em consonância com os objetivos da empresa.

A empresa aposta na diferenciação de seu produto. Oferecendo sistemas personalizados ao tamanho do negócio do cliente, sendo capaz de competir com as grandes empresas do ramo, que utilizam/revendem sistemas do tipo “frente de caixa” (próprios ou comprados prontos).

Considerando que a análise da Matriz SWOT já foi realizada, agora, pode-se determinar os seguintes objetivos estratégicos:

1. Conquistar no mínimo 70% (setenta por cento) do público-alvo do estado nos próximos 2 (dois) anos, primando por sua fidelidade com a empresa;
2. Apresentar atendimento de alto padrão e tratamento diferenciado aos clientes;
3. Apresentar propostas reais aos clientes, com perspectivas de ganho real;
4. Atender na primeira hora, após contato do cliente, a, no mínimo, 95% (noventa e cinco por cento) dos chamados, ou seja, responder aos questionamentos dos clientes assim que a empresa for convocada para algum problema de TIC como diferencial de atendimento;
5. Investir em tecnologia cerca de 10% (dez por cento) do ganho de capital trimestral;
6. Manter parcerias com empresas reconhecidas nacionalmente, a fim de aproximar-se das grandes marcas economicamente viáveis para os clientes;
7. Reservar cerca de 5% (cinco por cento) do capital para investimentos em Marketing;
8. Realizar negociação com fornecedores de ativos de informática para redução de preços de pelo menos 10% (dez por cento) no pagamento à vista.

3 PLANO DE MARKETING

Um Plano de Marketing eficaz deve incluir a definição do perfil do cliente ideal, a proposição de valor única da empresa, a estratégia de precificação, os canais de distribuição, e a estratégia de promoção e comunicação. Ele também deve contemplar a análise da concorrência e do ambiente de mercado

A XPTO Informática tem como seu principal produto sistemas de automação comercial personalizados, especificamente direcionados para Gestão Empresarial. A principal característica que diferencia a empresa no mercado é a sua capacidade de personalizar seus sistemas para atender às necessidades únicas de cada tipo de negócio do cliente. Isso permite uma melhor integração com as operações existentes e resulta em melhor eficiência e produtividade para o cliente.

Seu público-alvo consiste em empresas de micro, pequeno e médio porte localizadas no estado de Santa Catarina. Estas empresas, embora menores em tamanho, possuem um potencial significativo para beneficiar-se de tecnologias de automação comercial.

O mercado de Santa Catarina apresenta uma demanda crescente por soluções tecnológicas que podem impulsionar o crescimento do comércio. A adoção de um processo de informatização pode proporcionar um aumento significativo na produtividade e uma redução nas perdas operacionais. Em média, se observa que as empresas podem esperar uma melhoria de pelo menos 10% na produtividade, mas vê-se uma média de 30 a 40% de redução de perdas e aumento de efetividade, dependendo do grau de automação implementado.

O cenário pós-pandemia enfatizou ainda mais a necessidade de automação no comércio. Com restrições físicas e mudanças no comportamento do consumidor, a automatização provou ser um recurso valioso para manter a fidelidade dos clientes, que anteriormente poderiam não ter sido engajados de forma eficaz. Portanto, a XPTO Informática tem uma oportunidade significativa para crescer e expandir sua presença no mercado à medida que continua a atender às necessidades dos clientes em um ambiente comercial em constante mudança.

3.1 FORNECEDORES

Os fornecedores desempenham um papel crucial na viabilidade e no sucesso de um negócio. No caso da empresa XPTO, a relação com os fornecedores de impressoras fiscais é especialmente significativa. Ao oferecer equipamentos de hardware como impressoras fiscais junto ao software de ERP, a XPTO cria uma proposta de valor mais completa para seus clientes, o que pode aumentar a atração e retenção de clientes. Além disso, a possibilidade de oferecer essas impressoras a preço de custo representa uma estratégia eficaz para obter novos contratos de manutenção mensal. Manter um relacionamento forte e confiável com os fornecedores é crucial para garantir o fornecimento contínuo desses equipamentos, para manter a competitividade dos preços e para assegurar a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes finais.

A Bematech¹ é uma empresa de renome no mercado brasileiro de tecnologia, especializada em soluções para automação comercial, incluindo impressoras fiscais de alta qualidade. Estabelecer uma parceria com a Bematech para a venda de impressoras fiscais seria vantajoso, uma vez que a empresa possui vasta experiência no setor, desenvolvendo e aprimorando constantemente seus produtos para atender às demandas específicas do mercado. Além disso, a Bematech é reconhecida por oferecer um excelente suporte técnico e pós-venda, garantindo a satisfação dos clientes e a manutenção adequada dos equipamentos. Ao estabelecer uma parceria de vendas com a Bematech, a empresa se associará a uma marca de confiança e qualidade, o que pode impulsionar a credibilidade do negócio e contribuir para o sucesso do empreendimento.

A Epson² é uma empresa japonesa renomada no mercado global de eletrônicos, conhecida por sua ampla gama de produtos, que inclui impressoras de diversos tipos e segmentos. A marca oferece uma linha de impressoras fiscais com um custo mais acessível, sem comprometer a qualidade e a confiabilidade dos equipamentos. A Epson é reconhecida por sua inovação e pela capacidade de atender

¹ Site oficial da Bematech. Disponível em: <https://www.bematech.com.br/>. Acesso em: 23/04/2023

² Site oficial da Epson. Disponível em: <https://global.epson.com/>. Acesso em: 23/04/2023

a diferentes necessidades do mercado, sempre com soluções eficientes e competitivas em termos de preço.

Ao comparar as duas opções de fornecedores, Bematech e Epson, percebe-se que ambas possuem qualidades distintas que podem atender a diferentes perfis de clientes. A Bematech oferece uma solução mais robusta e com maior suporte técnico, sendo uma excelente opção para clientes que buscam um produto de alta qualidade e confiabilidade, além de um atendimento diferenciado. Por outro lado, a Epson apresenta uma alternativa mais acessível em termos de custo, sem comprometer a qualidade do produto, sendo uma opção atrativa para clientes com orçamento mais restrito ou que necessitam de soluções mais econômicas. Dessa forma, é possível atender a uma gama diversificada de clientes, garantindo a satisfação e o sucesso de suas operações comerciais.

3.2 CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência é um componente crucial do plano de negócios, pois permite às empresas compreender o ambiente competitivo em que operam. Através desta análise, as empresas podem identificar as forças e fraquezas de seus concorrentes diretos e indiretos, permitindo que elaborem estratégias para se diferenciarem e criarem uma proposta de valor única. Este conhecimento pode ajudar a empresa a antecipar movimentos da concorrência, identificar oportunidades de mercado não atendidas e evitar surpresas desagradáveis.

Item	Sua empresa ERP	Concorrente A		Concorrente B	
		Ponto Forte?	Ponto Fraco?	Ponto Forte?	Ponto Fraco?
Produto	Ponto forte	x		x	
Participação no mercado (em % de vendas)	Ponto fraco	x		x	
Atendimento	Ponto forte		x	x	
Atendimento pós-venda	Ponto forte		x	x	
Localização	Ponto forte	x			x
Divulgação	Ponto forte	x		x	
Preços	Ponto forte	x		x	
Qualidade do(s) produto(s)	Ponto forte	x		x	
Reputação	Ponto forte		x		x
Canais de venda utilizados	Ponto forte		x		x

Concorrente A: Procel Software

Concorrente B: Senior

A Procel Software (A) é uma empresa especializada no desenvolvimento e comercialização de sistemas ERP voltados para a otimização e integração dos processos empresariais. Seus produtos são projetados para atender às necessidades de diferentes segmentos de mercado, oferecendo soluções personalizadas que auxiliam na gestão eficiente dos recursos e operações das empresas.

A Senior (B) é uma empresa brasileira consolidada no mercado de tecnologia, especializada no desenvolvimento e fornecimento de soluções integradas em softwares de gestão empresarial, como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), HCM (Human Capital Management) e CRM (Customer Relationship Management), entre outros. Com mais de três décadas de experiência, a Senior se destaca pela inovação e qualidade de seus produtos, atendendo a uma ampla gama de segmentos de mercado e auxiliando as empresas a aprimorarem seus processos internos e a tomarem decisões mais assertivas.

Considerando a tabela apresentada, a empresa XPTO possui pontos fortes em relação às concorrentes Procel (Concorrente A) e Senior (Concorrente B). Para se destacar no mercado e potencializar seu desempenho, a XPTO pode focar nas seguintes áreas:

Atendimento e atendimento pós-venda: A XPTO possui um atendimento diferenciado e um bom suporte pós-venda, o que é uma vantagem em relação à concorrência. Investir na manutenção e melhoria desses aspectos pode fidelizar ainda mais os clientes e atrair novos consumidores que valorizam um atendimento de qualidade.

Localização: A localização estratégica da XPTO é um ponto forte que pode ser explorado para facilitar o acesso dos clientes e aumentar a visibilidade da empresa. Aproveitar a localização privilegiada pode gerar vantagens competitivas frente à Concorrente B, que possui localização como um ponto fraco.

Preços e qualidade dos produtos: A XPTO apresenta preços competitivos e produtos de alta qualidade, personalizados, o que pode ser explorado para atrair clientes que buscam soluções com excelente custo-benefício. Manter e aprimorar a qualidade dos produtos e oferecer preços acessíveis podem ser diferenciais importantes frente à concorrência.

3.3 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A segmentação de mercado é um processo essencial no plano de marketing de uma empresa, pois permite que a empresa se concentre nos grupos de clientes mais relevantes para seus produtos ou serviços.

Considerando que o cliente alvo da XPTO são aqueles de porte micro, pequenos a médias empresas, e que a empresa comercializa sistemas de automação comercial personalizados, seu diferencial é ser personalizado para cada tipo de negócio. Atender empresas comerciais que procuram um sistema de boa qualidade, com baixo custo, através de personalização para gerenciamento de seu negócio.

Assim, a empresa possui objetivos estratégicos e de marketing bem definidos. O primeiro objetivo estratégico é conquistar, no mínimo, 70% (setenta por cento) do público-alvo do estado nos próximos 2 (dois) anos, garantindo a fidelidade dos clientes à empresa. Para alcançar esse objetivo, o primeiro objetivo de marketing é oferecer um atendimento de alto padrão e tratamento diferenciado aos clientes, proporcionando uma experiência única e satisfatória.

O segundo objetivo estratégico visa atender, na primeira hora após o contato do cliente, pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos chamados, garantindo uma resposta rápida e eficiente aos questionamentos e problemas de TIC enfrentados pelos clientes. Esse diferencial de atendimento pretende destacar a empresa no mercado e fortalecer sua reputação. Para apoiar esse objetivo, o segundo objetivo de marketing estabelece a manutenção de parcerias com os contadores e fornecedores de ativos de informática os quais já são reconhecidos, nacionalmente, conferindo a confiabilidade necessária na capacidade de atendimento da empresa XPTO.

3.4 OBJETIVO DE MARKETING

Os objetivos de marketing são vitais para o sucesso de qualquer negócio. Eles estabelecem a direção e os parâmetros para ações de marketing, permitindo uma organização focar seus esforços em atividades que ajudam a alcançar seus objetivos

estratégicos. A definição de metas claras e mensuráveis de marketing também permitem a avaliação do desempenho e o ajuste da estratégia, quando necessário.

A estratégia de produto é crucial, pois delinea o caminho para o desenvolvimento, lançamento e sustentação do produto no mercado. Estabelece características, benefícios e recursos únicos do produto que o diferenciam dos concorrentes, proporcionando uma vantagem competitiva.

Ações e Mecanismos de Controle de Marketing são essenciais para garantir que a estratégia de marketing seja implementada de maneira eficaz. Eles ajudam a monitorar o progresso das iniciativas de marketing e a fazer ajustes, se necessário. As ações permitem a execução da estratégia, enquanto os mecanismos de controle asseguram que as ações estão levando ao cumprimento dos objetivos.

A estratégia de preço desempenha um papel fundamental na percepção do valor do produto pelos clientes. Ela deve ser desenvolvida considerando tanto os custos de produção e distribuição, quanto o valor percebido pelo cliente. Uma estratégia de preço bem desenvolvida pode aumentar a rentabilidade, atraindo o público-alvo certo e maximizando a receita.

A estratégia de promoção é fundamental para informar, persuadir e lembrar os clientes sobre o produto. Ela engloba todas as formas de comunicação usadas para transmitir a mensagem da marca e do produto ao mercado-alvo, incluindo publicidade, venda pessoal, relações públicas e promoções de vendas.

A estratégia de distribuição está relacionada a como o produto será entregue ao cliente final. Ela abrange a seleção dos canais de distribuição mais eficazes e eficientes, levando em conta fatores como custo, prazo e a experiência de compra do cliente. Uma estratégia de distribuição eficaz pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa, garantindo que o produto esteja disponível onde e quando o cliente quiser.

3.4.1 Estratégia de produto

A empresa adota uma série de estratégias para garantir seu sucesso no mercado. No que diz respeito à estratégia de produto, busca oferecer soluções personalizadas ao negócio do cliente, com foco no atendimento de qualidade e na adequação às necessidades específicas de cada empresa.

Em relação à estratégia de preço, a empresa trabalha com parcerias com fornecedores de ativos de informática, o que permite a diminuição do custo dos equipamentos utilizados, tornando o produto mais atrativo e competitivo no mercado.

Já na estratégia de promoção, a empresa opta por diluir o valor do software em mensalidades, o que facilita o acesso ao serviço e fideliza o cliente, proporcionando uma relação de longo prazo e garantindo a continuidade do negócio.

Por fim, a estratégia de distribuição abrange nichos de municípios vizinhos, valorizando o atendimento por áreas de clientes e garantindo uma presença local mais sólida e eficiente, capaz de atender às demandas específicas de cada região. Essa abordagem permite uma maior proximidade com o público-alvo e o fortalecimento da marca no mercado.

Outra estratégia de distribuição da empresa, além de focar em municípios vizinhos, também incorpora um componente digital significativo, reconhecendo o poder e a importância da distribuição online no ambiente de negócios atual. A presença online permite que a empresa alcance clientes além das fronteiras geográficas, oferecendo seus produtos e serviços para um público mais amplo.

A utilização de plataformas online para a distribuição de seus produtos permite a empresa atender às demandas em tempo real, oferecer um serviço ágil e eficiente e estar disponível para os clientes 24 horas por dia, 7 dias por semana. Isso não apenas amplia o alcance do mercado, mas também cria uma experiência de compra conveniente para o cliente, o que pode resultar em maior satisfação do cliente e lealdade à marca. Além disso, a distribuição online também pode resultar em

eficiências de custo que podem ser repassadas aos clientes, tornando os produtos e serviços da empresa ainda mais atraentes.

3.4.2 Ações e mecanismos de controle de marketing

Essencial em qualquer empresa, são necessárias ações efetivas de controle de marketing para cada estratégia definida. Como demonstra KOTLER (2012): "Avaliar e controlar as atividades de marketing são essenciais para garantir que a organização esteja caminhando na direção correta e alcançando os objetivos desejados."

A **estratégia de produto** adotada pela empresa consiste em oferecer um produto personalizado ao negócio do cliente, garantindo um atendimento de qualidade e alinhado às necessidades específicas de cada cliente. A área de desenvolvimento é responsável por essa ação e tem o prazo de execução de 60 (sessenta) dias após a venda para entregar a solução customizada.

Para assegurar o controle e a eficiência do processo, a empresa utiliza o mecanismo de controle Kanban, uma metodologia ágil que facilita a organização e a gestão das tarefas, permitindo um melhor acompanhamento e controle do fluxo de trabalho. Dessa forma, a empresa busca entregar um produto que atenda às expectativas e necessidades do cliente, garantindo sua satisfação e fortalecendo sua posição no mercado.

A segunda ação dentro da **estratégia de produto** envolve apresentar propostas reais aos clientes, demonstrando perspectivas de ganhos reais e tangíveis. O responsável por essa ação é o setor comercial da empresa, que tem o prazo de uma semana para elaborar e apresentar as propostas aos clientes em potencial.

Para garantir o controle e a eficácia dessa estratégia, a empresa adota um mecanismo de controle baseado no acompanhamento das vendas fechadas mensalmente. Este controle permite avaliar o desempenho da equipe comercial, a aderência das propostas aos interesses dos clientes e o sucesso na conversão de novos negócios. Assim, a empresa busca não apenas atrair novos clientes, mas

também oferecer soluções adequadas que gerem valor real e benefícios concretos para os clientes.

Na **estratégia de preço**, a empresa adota duas ações principais para tornar seus produtos e serviços mais atrativos para os clientes. A primeira ação consiste em oferecer parcerias com fornecedores de ativo de informática, com o objetivo de diminuir o preço dos equipamentos utilizados. O setor comercial é responsável por essa ação e realiza a execução mensalmente. O acompanhamento das parcerias estabelecidas é o mecanismo de controle utilizado, garantindo que os acordos sejam benéficos tanto para a empresa quanto para os clientes.

A segunda ação na **estratégia de preço** é a customização do software, que também é de responsabilidade do setor comercial. A customização é realizada de acordo com as necessidades específicas de cada cliente, e o prazo de execução é de uma semana. Para controlar essa ação, a empresa utiliza uma ficha de controle do cliente, que permite acompanhar as solicitações e as entregas dos produtos customizados. Com essas duas ações na estratégia de preço, a empresa busca oferecer soluções mais acessíveis e alinhadas às necessidades dos clientes, fortalecendo sua posição no mercado.

A venda online também pode ajudar a reduzir custos operacionais associados à manutenção de um ponto de venda físico. Essas economias podem permitir que a empresa ofereça preços mais competitivos para seus produtos ou serviços, o que pode ser uma vantagem estratégica significativa em um mercado competitivo.

Na **estratégia de promoção**, a empresa implementa duas ações para atrair e fidelizar os clientes. A primeira ação é diluir o valor do software em mensalidades, tornando o investimento mais acessível e garantindo um relacionamento de longo prazo com o cliente. O setor comercial é responsável por essa ação e tem o prazo de uma semana para executá-la. O mecanismo de controle utilizado é a ficha de controle do cliente, que permite acompanhar as condições de pagamento e a adimplência dos contratos.

A segunda ação na **estratégia de promoção** é a compra de equipamentos para revenda. Essa iniciativa, também de responsabilidade do setor comercial, tem o objetivo de oferecer aos clientes uma solução completa, incluindo hardware e software. O prazo de execução dessa ação é trimestral. O mecanismo de controle adotado é o monitoramento do estoque de equipamentos, que garante a disponibilidade dos produtos e evita a falta ou excesso de itens no estoque.

Na **estratégia de distribuição**, a empresa adota duas ações para melhorar o atendimento aos clientes e ampliar sua presença no mercado. A primeira ação é focar nos nichos de municípios vizinhos, valorizando o atendimento por áreas específicas de clientes. A equipe de *helpdesk* é responsável por essa ação, que tem um prazo de execução mensal. O mecanismo de controle utilizado é a planilha de atendimento, que permite monitorar a qualidade e a eficiência do suporte prestado aos clientes nas diferentes áreas.

A segunda ação na **estratégia de distribuição** é a distribuição de folders em praças específicas, com o objetivo de divulgar os produtos e serviços da empresa e atrair novos clientes. O setor comercial é responsável por essa ação, que deve ser realizada no fim de cada mês. O mecanismo de controle adotado é o acompanhamento das vendas, que permite avaliar a efetividade da estratégia e ajustá-la conforme necessário.

Com essas ações, a empresa busca expandir sua presença no mercado, melhorar o atendimento aos clientes e aumentar a conscientização sobre seus produtos e serviços, contribuindo para o crescimento e a consolidação da empresa no mercado.

4 PLANO DE OPERAÇÕES

O plano de operações de uma empresa é uma parte essencial do plano de negócios, que descreve em detalhes como a organização pretende executar suas atividades para atingir seus objetivos. Ele abrange aspectos como a produção, distribuição, recursos humanos e logística, garantindo que todos os processos sejam eficientes e alinhados às metas da empresa. O plano de operações é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, pois fornece uma estrutura organizacional e uma visão clara de como a empresa funcionará no dia a dia (CARVALHO, 2016).

4.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)

A análise da capacidade instalada de uma empresa (ou tamanho) é uma parte vital do planejamento estratégico e do plano de negócios. Isso ajuda a entender o quanto a empresa pode produzir ou servir atualmente sem realizar novos investimentos significativos em recursos físicos, como instalações, máquinas ou equipamentos.

Ao entender a capacidade instalada, você pode fazer uma avaliação realista de até onde a empresa pode ir com seus recursos atuais. Isso pode ajudar a identificar gargalos potenciais, limitações de capacidade ou oportunidades para melhorias de eficiência.

Além disso, é uma parte importante do gerenciamento da demanda. Se a demanda por seus produtos ou serviços excede sua capacidade atual, isso pode levar a atrasos na entrega, insatisfação do cliente e perda de vendas. Por outro lado, se você tem capacidade excessiva, pode estar pagando por recursos que não estão sendo utilizados de forma eficiente.

Portanto, ao avaliar e planejar de acordo com a capacidade instalada, as empresas podem tomar decisões informadas sobre quando e onde investir em expansões ou melhorias, e como otimizar a utilização dos recursos existentes para maximizar o valor e a eficiência.

Para determinar a capacidade de produção ou atendimento de clientes da empresa XPTO Informática, é preciso considerar diversos fatores, como:

- Quantidade de funcionários: a empresa precisa ter profissionais capacitados o suficiente para atender as demandas do mercado e oferecer um serviço de qualidade.

- Infraestrutura: a empresa precisa contar com uma infraestrutura adequada para suportar a demanda, como equipamentos de informática, servidores, sistemas de armazenamento de dados, entre outros.

- Tecnologia: a empresa precisa estar atualizada em relação às tecnologias utilizadas para desenvolvimento de softwares ERP e às ferramentas para suporte aos clientes.

- Processos internos: é importante que a empresa possua processos internos bem definidos e otimizados, a fim de garantir a eficiência e a qualidade do serviço prestado.

- Demanda do mercado: a empresa precisa conhecer a demanda do mercado em que atua e estar preparada para atendê-la.

Com base nesses fatores, a XPTO Informática considera que pode atender cerca de 200 clientes com mensalidade fixa, utilizando os sistemas que a empresa já tem desenvolvido, prestando atendimento de forma remota ou presencial como último recurso. Além disso, ela pode arcar com cerca de mais 25 horas semanais de desenvolvimento de novas funcionalidades para os sistemas existentes.

4.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Considerando que a empresa XPTO Informática trabalha com desenvolvimento de software de ERP e possui 3 pessoas no escritório e 3 pessoas no atendimento presencial, sugere-se o seguinte quantitativo de equipamentos e tecnologia para o funcionamento da empresa:

Computadores: é necessário pelo menos um computador para cada funcionário, totalizando 6 computadores. É recomendável que os computadores possuam um processador com bom desempenho e capacidade de armazenamento

suficiente para os projetos de software que a empresa desenvolve. Além disso, é importante que os computadores tenham uma boa placa de vídeo e uma quantidade suficiente de memória RAM para garantir um bom desempenho do software. Considerando as visitas presenciais, necessário a empresa ter 2 notebooks.

Servidor: a empresa precisará de um servidor para armazenar os dados de seus clientes, bem como para hospedar o software de ERP que a empresa desenvolve. É recomendável que o servidor tenha um processador potente, grande capacidade de armazenamento e uma boa quantidade de memória RAM. Além disso, é importante que o servidor tenha redundância em seus discos, para evitar perda de dados em caso de falhas.

Impressora: é recomendável que a empresa possua pelo menos uma impressora a laser para imprimir documentos importantes, como contratos e propostas comerciais.

Roteador e modem: é necessário que a empresa possua um roteador e um modem para conectar seus computadores à internet. É importante que o roteador possua uma boa capacidade de processamento e que tenha a possibilidade de configurar políticas de segurança para proteger a rede da empresa.

Software de suporte remoto: como os atendimentos de suporte podem ser feitos de forma remota, é recomendável que a empresa possua um software de suporte remoto que permita aos técnicos acessar os computadores dos clientes para solucionar problemas.

Software de desenvolvimento: a empresa precisa de um software de desenvolvimento de software de ERP e para banco de dados. É recomendável que seja um software completo que permita gerenciar todo o ciclo de desenvolvimento, desde a análise de requisitos até a implantação do software.

Com base nesses requisitos, sugere-se que a empresa XPTO Informática adquira os seguintes equipamentos:

6 computadores com as configurações necessárias

- 2 notebooks com as configurações necessárias
- 1 servidor com as configurações necessárias
- 1 impressora a laser
- 1 roteador e 1 modem com as configurações necessárias
- 1 software de suporte remoto
- 1 software de desenvolvimento de software de ERP/Banco de dados

É importante que a empresa mantenha seus equipamentos e tecnologia atualizados, para garantir um bom desempenho e a segurança das informações de seus clientes.

Considerando que a empresa XPTO Informática já tem um software ERP desenvolvido para ser comercializado, e que o projeto de negócio consiste em melhorar seus processos de negócios e aumentar sua eficiência, buscando implementar um plano de negócios sólido para expandir seus negócios, aumentar sua base de clientes e ampliar sua presença no mercado, um dos processos da empresa seria implementar melhorias no ERP existente seguindo o fluxo abaixo (DENNIS, 2014):

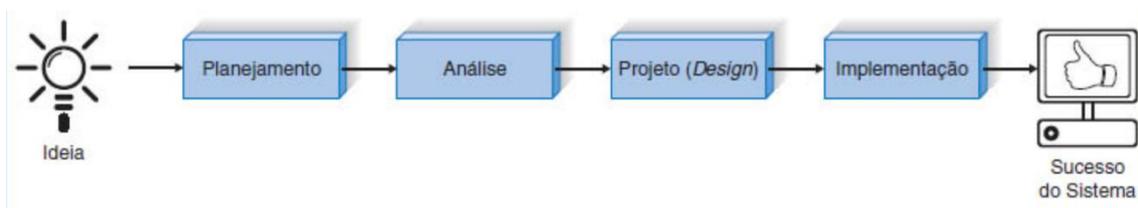


Figura 1 (DENNIS, 2014)

O melhoramento do produto que será entregue ao usuário, deve ser uma constante. Como cita DENNIS (2014):

De onde vêm as ideias do projeto? Um projeto é identificado quando alguém, na organização, reconhece certa necessidade da empresa (ou necessidade de negócio) de construir um sistema. Exemplos dessas necessidades incluem dar suporte a uma nova campanha de marketing, atingir um novo tipo de cliente ou melhorar as interações com os fornecedores. Às vezes, as necessidades surgem a partir de algum tipo de “desconforto” dentro da organização, como perda da fatia do mercado, níveis deficientes de serviços voltados ao cliente, taxas inaceitáveis de defeitos em produtos ou aumento da concorrência. Podem ser criadas novas iniciativas e estratégias de negócios, e ser exigido um sistema para fornecer suporte a

elas, ou uma fusão ou aquisição pode exigir que os sistemas sejam integrados.

Dessa forma, as etapas abaixo podem ser feitas para nortear novos produtos e/ou alterações para o sistema existente:

1. **Análise dos processos de negócios dos clientes:** a empresa pode realizar uma análise detalhada dos processos de negócios de seus clientes, identificando áreas que podem ser melhoradas e adaptando o software ERP para atender às necessidades específicas de cada cliente.
2. **Levantamento de requisitos:** com base na análise dos processos de negócios dos clientes, a empresa pode levantar os requisitos necessários para melhorar o software ERP existente e torná-lo mais eficiente e adequado às necessidades dos clientes.
3. **Desenvolvimento:** com os requisitos definidos, a empresa pode iniciar o processo de desenvolvimento do software ERP, utilizando tecnologias modernas e metodologias ágeis para garantir a qualidade e a eficiência do software.
4. **Testes e validação:** após o desenvolvimento, é importante realizar testes rigorosos no software ERP para garantir que ele esteja funcionando de acordo com as especificações e requisitos definidos. A validação também é importante para garantir que o software atenda às necessidades dos clientes e esteja pronto para uso.
5. **Implantação e suporte:** após a validação do software, a empresa pode realizar a implantação do software ERP nos sistemas dos clientes e fornecer suporte para garantir que ele esteja sendo utilizado corretamente e atendendo às necessidades dos clientes de forma eficiente.
6. **Monitoramento e atualizações:** por fim, é importante monitorar o software ERP constantemente e fornecer atualizações regulares para garantir que ele esteja sempre atualizado e adequado às necessidades dos clientes.

4.3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

A empresa XPTO Informática possui na sua estrutura 6 (seis) pessoas, das quais 1 (uma) é o sócio-gerente. Os outros 5 (cinco) funcionários são divididos em 1

(um) desenvolvedor, e outros 4 (quatro) fazem marketing, comercial, atendimento ao suporte remoto e presencial.

A empresa por ser familiar, possui a característica de disfunção, onde os mesmos funcionários que fazem atendimento ao suporte, são os vendedores da empresa.

Como o plano de negócios é a expansão, sugere-se a contratação de mais 2 (duas) pessoas, para ficarem com dedicação exclusiva ao marketing e vendas.

4.4 LOCALIZAÇÃO

Considerando as informações apresentadas na matriz SWOT e a necessidade da empresa em expandir sua base de clientes e presença no mercado, uma boa opção seria buscar uma localização estratégica que ofereça fácil acesso às principais empresas da região que a XPTO deseja atender, além de ter uma boa infraestrutura que facilite a locomoção dos funcionários para visitas presenciais aos clientes.

Deve ser levado a termo, que a empresa só visita os clientes presencialmente quando necessário. Então, uma opção, seria buscar uma localização próxima a uma rede de transporte público que facilite o deslocamento dos funcionários. Isso reduziria o custo de manutenção de veículos e, conseqüentemente, os custos operacionais da empresa.

Outro ponto a ser considerado é a presença de parcerias com contadores e fornecedores de ativo de informática, o que pode ser levado em conta na escolha da localização. Uma localização próxima a outros prestadores de serviços contábeis e de TIC pode ser estratégica para estabelecer parcerias e ampliar a rede de clientes da XPTO.

Sendo assim, uma boa opção seria buscar uma localização próxima a um centro empresarial ou comercial, com boa infraestrutura de transporte público e próximo a outras empresas prestadoras de serviços contábeis e fornecedores de ativos de informática. Isso permitiria à XPTO ter fácil acesso às empresas que deseja

atender, estabelecer parcerias e reduzir os custos operacionais com a manutenção de veículos.

Segundo CORRÊA (2012), “Apesar de utilizar métodos e modelos semelhantes, a análise da localização para empresas de serviços difere da mesma análise para manufaturas, fundamentalmente pelos chamados “fatores locacionais” que definem as características necessárias às localidades, e os critérios utilizados na pré-seleção de localidades candidatas potenciais a receber as instalações e a escolha definitiva do local.”.

No caso da XPTO, sendo prestação de serviço, o que se quer localizar é o “negócio” e não “processo de produção”, continua CORRÊA (2012): “Isso introduz na análise variáveis quantitativas, como tamanho do mercado, valor do aluguel, legislação, entre outros, mas também variáveis qualitativas, relacionadas com o comportamento do consumidor, já que, sendo serviço, participa de alguma forma do processo.”.

Desta feita, se a empresa direcionar seus atendimentos para a modalidade remota, é possível perceber uma redução significativa nos custos de deslocamento e logística, o que pode tornar a localização da empresa menos crítica. Nesse sentido, a XPTO pode se beneficiar de uma localização estratégica que ofereça acesso fácil aos principais clientes e fornecedores, sem a necessidade de estar necessariamente no centro da cidade. Outro ponto importante é considerar a infraestrutura de comunicação e tecnologia disponível na região, já que a oferta de atendimento remoto depende de uma boa conexão de internet, o que atualmente é algo de acesso fácil e com custo baixo.

4.5 RECEITAS

A XPTO Informática tem hoje um faturamento anual de R\$ 1 milhão 488 mil reais oriundas de mensalistas e de novas vendas. Com a aplicação do novo plano de negócio pretende chegar à uma receita de aproximadamente 3 milhões de reais como demonstrado a seguir.

4.6 CUSTOS

Item de custo operacional	Tipo de custo	Valor mensal	Fixo/Variável
Despesas com aluguel e manutenção do escritório	Administração	R\$ 5.000,00	Fixo
Salários e encargos trabalhistas dos funcionários	Administração	R\$ 35.000,00	Variável
Custo com ferramentas de desenvolvimento de software	Fabricação	R\$ 8.000,00	Fixo
Despesas com fornecedores de ativos de informática	Fabricação	R\$ 3.000,00	Variável
Custo com veículos e deslocamentos para visitas presenciais	Vendas	R\$ 8.000,00	Variável
Despesas com marketing digital	Vendas	R\$ 2.000,00	Variável
Despesas com contador e assessoria jurídica	Financeiros	R\$ 3.000,00	Fixo
Custo com empréstimos e financiamentos	Financeiros	R\$ 2.000,00	Fixo

Os custos fixos são aqueles que não variam com o volume de vendas, ou seja, a empresa terá que arcar com esses custos mesmo que não venda nenhum software. Já os custos variáveis são aqueles que variam conforme o volume de vendas, como os custos com combustível e veículo, que só serão incorridos caso a empresa precise se deslocar para atender algum cliente, e os custos com fornecedores, que aumentam à medida que a empresa vende mais softwares.

4.7 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
RECEITAS													
Receitas à vista													
Receitas a prazo													
Receita total (vendas)	24.000,00	-	-	24.000,00	-	-	24.000,00	-	-	24.000,00	-	-	96.000,00
Receitas mensalistas	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	2.880.000,00
(a) Receita total	264.000,00	240.000,00	240.000,00	2.976.000,00									
PAGAMENTOS													
Custos variáveis													
Salários e encargos	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	420.000,00
Serviços de tecnologia	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
Deslocamentos	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	96.000,00
Marketing Digital	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Total de Pagamentos Variáveis	48.000,00	576.000,00											
Custos Fixos													
Despesas com aluguel e manutenção do escritório	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
Custo com ferramentas de desenvolvimento de software	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	96.000,00
Despesas com contador	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00

assessoria jurídica														
Custo com empréstimos e financiamentos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Total de Pagamentos Fixos	18.000,00	216.000,00												
(b) Custo Total	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	792.000,00
(c) Investimento	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Saldo de caixa (a-b-c)	196.000,00	172.000,00	172.000,00	172.000,00	2.160.000,00									

4.8 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais		
Receita Total (RT)	R\$	2.976.000,00
(-) Custo Variável (CV)	R\$	576.000,00
(=) Lucro Bruto (LB)	R\$	2.400.000,00
(-) Custo Fixo (CF)	R\$	216.000,00
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$	2.184.000,00
(-) Imposto de Renda (IR) 15%	R\$	327.600,00
(-) Contribuição Social (CS) 9%	R\$	196.560,00
(=) Lucro Líquido	R\$	1.659.840,00

É possível observar que a receita total da empresa foi de R\$ 2.976.000,00 durante o ano, o que é uma boa indicação de que a empresa está gerando vendas e receita. No entanto, é importante notar que os custos totais da empresa foram de R\$ 792.000,00, o que representa um alto percentual das receitas. Isso sugere que a empresa precisa se concentrar em reduzir seus custos operacionais para melhorar sua lucratividade.

Outro ponto importante é o investimento realizado pela empresa, que totalizou R\$ 24.000,00 durante o ano, pois a empresa está investindo em si mesma, procurando crescimento e desenvolvimento. Resta saber se o investimento está sendo feito de maneira correta e recorrentemente.

Por fim, é importante destacar que a empresa teve lucro líquido após o pagamento de impostos e contribuições sociais. Esse é um resultado positivo e indica que a empresa é capaz de gerar lucro após descontar todos os seus custos e despesas, mas precisa se concentrar em reduzir seus custos operacionais para melhorar sua lucratividade.

5 PLANO FINANCEIRO

Segundo CAMPOS (2016), o plano financeiro é uma das partes mais importantes do Plano de negócios, uma vez que representa a sua viabilidade, através de:

- Investimentos: máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, veículos e despesas com legalização;
- Capital de giro: gastos com estoques e caixa mínimo;
- Custos: gastos ligados diretamente à produção dos bens e serviços;
- Despesas: gastos com atividades administrativas, vendas etc.

O empreendedor também deverá considerar em seu negócio a partir da análise de CAMPOS (2016):

- Ponto de equilíbrio: quanto a empresa precisa vender para cobrir seus custos, sem ter lucros ou prejuízos;
- Faturamento: receita obtida com as vendas de produtos/serviços;
- Lucratividade: ganho da empresa após o pagamento de todos os custos e despesas;
- Rentabilidade: um indicador utilizado para medir o retorno do capital investido aos sócios;
- Payback: prazo de retorno do investimento.

A XPTO informática já está consolidada em seu mercado há mais de 10 anos. E com o investimento inicial baixo, foi refazendo o reinvestimento do seu lucro na própria empresa para cobrir seus custos.

5.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

A avaliação econômica de uma empresa é um processo essencial para determinar o valor do negócio e a sua saúde financeira. Essa avaliação envolve a análise de diversos indicadores financeiros, como fluxo de caixa, rentabilidade, solvência e retorno sobre investimentos, entre outros. Além disso, a avaliação econômica também considera fatores externos, como o ambiente competitivo e as condições do mercado (ROSS, 2019). Compreender o valor econômico de uma

empresa é crucial para tomada de decisões estratégicas, como investimentos, empréstimos e aquisições.

5.1.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio econômico, também conhecido como *break-even point*, é o momento em que os custos totais de um empreendimento são iguais às receitas totais geradas. Em outras palavras, é o ponto em que a empresa não tem lucro nem prejuízo, mas cobre todos os custos associados ao negócio.

O ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que o lucro operacional é igual a zero. A análise do ponto de equilíbrio examina o relacionamento entre custos fixos, custos variáveis e lucros operacionais. É muito útil para os administradores financeiros porque ajuda a entender o comportamento dos custos e a relação entre custos, volume e lucro (GITMAN, 2010, p. 504).

Com base no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) da empresa XPTO, o ponto de equilíbrio da empresa se apresenta da seguinte forma:

Custo Fixo (CF) = R\$ 216.000,00

Custo Variável (CV) = R\$ 576.000,00

Receita Total (RT) = R\$ 2.976.000,00

Ponto de Equilíbrio Financeiro = $CF / (1 - (CV / RT))$

Ponto de Equilíbrio Financeiro = $216.000,00 / (1 - (576.000,00 / 2.976.000,00))$

Ponto de Equilíbrio Financeiro = 288.000,00

Isso significa que a empresa XPTO precisa gerar pelo menos R\$288.000,00 em receitas para cobrir todos os seus custos e não ter perdas.

5.1.2 Taxa de Lucratividade

A taxa de lucratividade é uma medida que indica a eficiência com que uma empresa gera lucro a partir de sua receita. Para calcular a taxa de lucratividade, basta dividir o lucro líquido pela receita total e multiplicar por 100 para obter o valor em porcentagem.

Uma medida de desempenho que é muito importante e frequentemente usada é a lucratividade, que relaciona o lucro líquido da empresa à sua receita total, sendo calculada como: lucro líquido/receita total" (GITMAN, 2010).

$$\text{Taxa de Luratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) * 100$$

$$\text{Taxa de Luratividade} = (\text{R\$1.659.840,00} / \text{R\$2.976.000,00}) * 100$$

A partir desse cálculo, a taxa de lucratividade da empresa XPTO é aproximadamente 55.8%.

Isso significa que, para cada real em receita que a empresa gera, ela obtém cerca de R\$0,56 de lucro depois de cobrir todos os seus custos e despesas.

5.1.3 Taxa de retorno do investimento

A Taxa de Retorno do Investimento (ROI, do inglês Return on Investment) é uma métrica financeira usada para avaliar a eficácia de um investimento ou para comparar a eficiência de diferentes investimentos. O ROI é calculado dividindo o lucro gerado pelo investimento pelo custo do investimento.

A fórmula do ROI é a seguinte:

$$\text{ROI} = (\text{Lucro do Investimento} / \text{Custo do Investimento}) * 100$$

O resultado é expresso em porcentagem e indica a relação entre o lucro obtido e o capital investido. Um ROI positivo indica que o investimento gerou lucro, enquanto um ROI negativo indica perda. Quanto maior o ROI, mais eficiente é o investimento em relação ao capital aplicado.

O ROI é um dos indicadores financeiros mais utilizados para medir a rentabilidade de um investimento, expressando a relação entre o lucro gerado e o capital investido. Ele é uma medida útil para comparar a eficiência de diferentes investimentos e auxilia na tomada de decisões sobre a alocação de recursos." (Silva, 2011)

Com um investimento inicial de R\$ 50.000,00, a empresa XPTO possui ROI usando a fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Inicial}) \times 100$$

$$\text{ROI} = (\text{R\$ } 1.659.840,00 / \text{R\$ } 50.000,00) \times 100$$

$$\text{ROI} = (1.609.840) / 50.000 * 100$$

$$\text{ROI} \approx 3219,68\%$$

Neste caso, o ROI da empresa seria de 3219,68%. Isso indica que a empresa obteve um retorno de 3219,68% sobre o investimento inicial de R\$ 50.000,00.

Para contextualizar melhor a situação, considerando que investimento inicial de R\$ 50.000,00 foi feito há 10 anos, o ROI calculado anteriormente, 3219,68%, seria o retorno acumulado ao longo desses 10 anos. No entanto, para uma análise mais precisa, é melhor calcular o ROI anualizado, levando em consideração o período de 10 anos.

É importante destacar o ROI anualizado e o CAGR (Compound Annual Growth Rate) como métricas relevantes na avaliação do desempenho de um investimento ao longo do tempo. O ROI anualizado é um indicador que considera o retorno sobre o investimento em um período específico, normalmente um ano, permitindo que diferentes investimentos sejam comparados de maneira mais justa e uniforme. Ele é útil para analisar a rentabilidade de um investimento e comparar o desempenho de diferentes projetos. (LOPES, 2012)

Por outro lado, o CAGR é uma taxa de crescimento anual composta que representa a taxa média de crescimento do investimento durante um período. Essa métrica permite comparar a evolução de diferentes investimentos ao longo do tempo, considerando os efeitos da capitalização. O CAGR é especialmente útil quando se analisa o crescimento de uma empresa, um mercado ou mesmo o desempenho de investimentos no longo prazo. (LOPES, 2012)

Ao aplicar o ROI anualizado e o CAGR na análise do projeto em questão, é possível obter uma visão mais clara e abrangente do desempenho do investimento e tomar decisões mais informadas. No contexto deste trabalho, essas métricas serão utilizadas para avaliar a rentabilidade e o potencial de crescimento do empreendimento proposto. (LOPES, 2012)

Para calcular o ROI anualizado, considera-se a taxa de crescimento anual composta (CAGR) usando a fórmula:

$$\text{CAGR} = (\text{Valor final} / \text{Valor inicial})^{(1 / n)} - 1 \quad \text{onde } n \text{ é o número de anos.}$$

Neste caso, o valor final é o lucro líquido (R\$ 1.659.840,00) e o valor inicial é o investimento inicial (R\$ 50.000,00). Então:

$$\text{CAGR} = [(1.709.840 / 50.000)^{(1/10)} - 1] * 100$$

$$\text{CAGR} \approx [(34,1968)^{(1/10)} - 1] * 100$$

$$\text{CAGR} \approx [1,4446 - 1] * 100$$

$$\text{CAGR} \approx 0,4446 * 100$$

$$\text{CAGR} \approx 44,46\%$$

O ROI anualizado seria de aproximadamente 44,46%. Isso significa que a empresa obteve um retorno médio de 44,46% ao ano durante os 10 anos, sobre o investimento inicial de R\$ 50.000,00.

5.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

O Prazo de Retorno do Investimento, também conhecido como *payback*, é uma métrica financeira que estima o tempo necessário para recuperar o capital investido em um projeto ou empreendimento (GITMAN, 2010). Ele mede o período em que o valor acumulado dos fluxos de caixa positivos gerados pelo projeto iguala o investimento inicial, indicando o tempo em que o investimento se paga. Um *payback* mais curto é geralmente preferível, pois sinaliza uma recuperação mais rápida do investimento e, conseqüentemente, um menor risco associado ao projeto.

No caso da empresa XPTO o Investimento inicial foi de R\$ 50.000,00 e o Fluxo de caixa anual é de R\$ 2.160.000,00.

$$\text{Payback} = \text{Investimento inicial} / \text{Fluxo de caixa anual}$$

$$\text{Payback} = \text{R\$ } 50.000,00 / \text{R\$ } 2.160.000,00$$

Payback \approx 0,023 anos (aproximadamente)

O *payback* simplificado é de aproximadamente 0,023 anos, o que significa que a empresa recuperaria seu investimento inicial em cerca de 21,6% do ano ($0,18 * 12 \approx 2,16$ meses). No entanto, esse cálculo é uma simplificação e não considera variações no fluxo de caixa ao longo do tempo nem a depreciação do valor do dinheiro no tempo. É importante observar também que o investimento inicial foi feito há 10 anos, o que pode impactar a análise do *payback*.

Outro ponto é importante, sendo uma empresa de caráter familiar, a empresa recoloca seu lucro mensalmente para bancar suas despesas, já que não teve outros tipos de investimentos, sendo bastante relativo o *payback* em tela. Dado o tempo da empresa em mercado, e sendo o plano de negócio para expansão e não de implantação, tornando esse cálculo meramente informativo.

5.1.5 Taxa interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma métrica financeira utilizada para avaliar a atratividade de um investimento ou projeto. A TIR é a taxa de desconto que faz com que o Valor Presente Líquido (VPL) de um projeto seja igual a zero. Em outras palavras, a TIR é a taxa de retorno esperada de um investimento que leva em consideração o valor do dinheiro no tempo.

$$VPL = \sum [(Fluxo \text{ de caixa no período } t) / (1 + \text{taxa de desconto})^t]$$

Onde t é o número do período.

Primeiro, a TIR assume que todos os fluxos de caixa gerados pelo investimento são reinvestidos à própria TIR, o que pode não ser viável ou realista em muitos casos.

Segundo, se os fluxos de caixa do projeto mudam de direção mais de uma vez (por exemplo, se houver vários anos de fluxo de caixa negativo seguidos por anos

de fluxo de caixa positivo), pode haver múltiplas TIRs, o que pode tornar a interpretação da TIR ambígua.

Terceiro, a TIR não leva em consideração o tamanho absoluto do projeto ou investimento. Dois projetos podem ter a mesma TIR, mas tamanhos de investimento muito diferentes, e isso pode ser importante em termos de risco e retorno total.

No caso em tela, um plano de negócios focado no aumento de clientes, a TIR ainda pode ser uma medida útil de rentabilidade, mas deve ser usada com cautela e em conjunto com outras medidas de desempenho e rentabilidade, como o Valor Presente Líquido (VPL) e o tempo de retorno do investimento.

Considerando a empresa XPTO, não se tem o fluxo de caixa dos últimos 10 anos, por ser uma empresa familiar, e o investimento inicial foi feito há 10 anos, pode ser difícil calcular uma TIR precisa. Em tal caso, pode ser mais útil focar em outras medidas de desempenho, como a margem de lucro, o crescimento da receita e o número de clientes.

É importante a escolha das métricas de desempenho baseada nas características específicas da empresa e do projeto, bem como nas necessidades de informação dos decisores.

5.1.6 Valor Presente Líquido

O VPL é a soma dos fluxos de caixa descontados de um investimento, subtraindo o valor inicial do investimento. Para calcular o VPL, é necessária uma taxa de desconto, que representa o custo de oportunidade do investimento.

Utilizando uma taxa de desconto anual de 10%, considerando o saldo de caixa total anual = R\$ 278.000,00.

$$\text{VPL} = (\text{Fluxo de caixa anual} / (1 + \text{taxa de desconto})^n) - \text{Investimento inicial}$$

Onde "n" é o número de anos desde o investimento inicial. No caso, n = 10 anos.

$$VPL = (2.160.000 / (1 + 0,10) ^ 10) - 50.000$$

$$VPL = (2.160.000 / 1,10 ^ 10) - 50.000$$

$$VPL = (2.160.000 / 2,5937) - 50.000$$

$$VPL \approx 832.215,19 - 50.000$$

$$VPL \approx R\$ 782.215,19$$

O VPL é aproximadamente R\$ 782.215,19. Isso significa que, considerando uma taxa de desconto de 10%, o investimento inicial de R\$ 50.000,00 resultou em um ganho de R\$ 782.215,19 em termos de valor presente após 10 anos.

5.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A análise de sensibilidade é uma técnica utilizada para medir a variação do resultado de uma decisão quando há alterações em algumas variáveis relevantes. Essa técnica permite avaliar o impacto de diferentes cenários e identificar quais são os fatores críticos que influenciam na viabilidade do projeto ou negócio. De acordo com GITMAN (2019), a análise de sensibilidade pode ser realizada por meio de diversas ferramentas, como análise de cenários, análise de sensibilidade gráfica e simulação de Monte Carlo. A análise de cenários consiste na construção de diferentes cenários possíveis para o futuro, considerando variações em uma ou mais variáveis-chave do projeto. Já a análise de sensibilidade gráfica representa graficamente o efeito de variações em uma ou mais variáveis sobre o resultado do projeto ou negócio. Por fim, a simulação de Monte Carlo é uma técnica estatística que permite simular diversas possibilidades para uma ou mais variáveis, avaliando as diferentes probabilidades de resultados e identificando as variações mais relevantes.

Projeção	Volume de vendas Ano 1	Volume de vendas Ano 2	Volume de vendas Ano 3	Volume de vendas Ano 4	Volume de vendas Ano 5	Perspectiva de crescimento
Otimista	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.300.000,00	R\$ 1.600.000,00	R\$ 2.000.000,00	R\$ 2.400.000,00	30%
Mais provável	R\$ 780.000,00	R\$ 850.000,00	R\$ 920.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.080.000,00	8%
Pessimista	R\$ 600.000,00	R\$ 650.000,00	R\$ 700.000,00	R\$ 750.000,00	R\$ 800.000,00	-8%

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	18	27	44
VPL (R\$)	307.207,62	750.217,13	950.218,12

Observando os dados da análise de sensibilidade nas tabelas acima, conclui-se que os números apresentados são favoráveis para a implantação do projeto. Mesmo no cenário pessimista, o resultado da TIR supera o valor da TMA utilizada como base e a continuidade do investimento se dará em qualquer um dos cenários analisados.

5.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

Primeiramente, a empresa terá a oportunidade de gerar mais empregos, o que é uma importante contribuição para a economia local. Com a ampliação de suas atividades, a empresa precisará contratar mais funcionários, o que pode gerar oportunidades de emprego para a população da região, reduzindo a taxa de desemprego.

Além disso, a empresa poderá contribuir para a arrecadação de impostos, o que é essencial para o desenvolvimento de políticas públicas na região. Com o aumento da produção e do faturamento da empresa, o governo local poderá arrecadar mais impostos, que podem ser investidos em áreas como saúde, educação, transporte e segurança. Outro benefício social da expansão da empresa é a geração de receitas e impostos para os fornecedores.

Por fim, a expansão da empresa pode contribuir para o desenvolvimento econômico da região como um todo. Com a geração de empregos, o aumento da arrecadação de impostos e o estímulo à atividade econômica local, a empresa pode ajudar a fortalecer a economia regional, gerando mais oportunidades e melhorando a qualidade de vida da população.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho de conclusão de curso, foi possível aplicar conceitos e estratégias de administração na elaboração de um plano de negócios abrangente para a empresa XPTO. O trabalho permitiu uma compreensão profunda dos desafios e oportunidades inerentes à gestão de uma empresa no competitivo setor de tecnologia da informação. Desde a análise de mercado, a estratégia de marketing até a operação e planos financeiros, o desenvolvimento do plano de negócios proporcionou um entendimento holístico dos elementos necessários para a construção de uma empresa bem-sucedida e sustentável.

Fica reiterado a importância de um Plano de Negócios bem estruturado e ponderado para a longevidade e sucesso de uma empresa. Durante este estudo, cada componente do plano de negócios - desde a definição do tema e objetivos até a avaliação de sensibilidade - foi atenciosamente estudado, demonstrando a sua importância intrínseca no empreendedorismo e na administração de empresas.

Através da descrição do negócio e da elaboração do Plano Estratégico, foi possível compreender a fundo a proposta de valor e a visão de futuro da empresa fictícia, bem como traçar metas e diretrizes estratégicas que vão guiar suas operações no curto e no longo prazo. O Plano de Marketing, por sua vez, destacou a necessidade de entender o mercado e os clientes, assim como de definir estratégias de produto, preço, promoção e distribuição que se alinhem aos objetivos da empresa.

Na elaboração dos Planos Operacional e Financeiro, fica evidente a relevância de planejar e gerenciar adequadamente os recursos da empresa, bem como de avaliar a sua capacidade financeira e operacional. A análise financeira, em particular, permitiu uma avaliação crítica da manutenção do Plano de Negócios, assegurando que a empresa seja não apenas viável, mas também lucrativa.

O trabalho tem uma importância significativa não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também como um guia prático para a tomada de decisões estratégicas na XPTO, ou de qualquer outra empresa similar. Os insights adquiridos durante o processo de criação do plano de negócios podem servir como um roteiro

para uma empresa alcançar suas metas e objetivos. Além disso, as análises realizadas, como o cálculo da Taxa Interna de Retorno, Valor Presente Líquido, ponto de equilíbrio e simulações de diferentes cenários, forneceram uma avaliação quantitativa da viabilidade do plano de negócios. Isso demonstra o valor da aplicação prática dos conceitos de administração na condução de negócios reais. O aprendizado adquirido neste TCC, portanto, representa uma contribuição valiosa para a formação como administrador, além de ter o potencial de influenciar positivamente a trajetória de qualquer empresa de TI.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA DINO. **Mercado de TI deve crescer 14,3% em 2022 no Brasil - Bem Paraná.** Bem Paraná, 2022. Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/tecnologia/mercado-de-ti-deve-crescer-143-em-2022-no-brasil-277576/>. Acesso em: 15 out. 2022.
- CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo R. **Administração - Guia Prático e Didático.** Editora Saraiva, 2016
- CARVALHO, J. M., & Vieira, R. C. **Planejamento estratégico: um roteiro para o sucesso empresarial.** São Paulo: Atlas, 2016.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** Grupo GEN, 2012
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DENNIS, Alan; WIXOM, Barbara H.; ROTH, Roberta M. **Análise e Projeto de Sistemas.** Grupo GEN, 2014
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LOPES, A. B., & Savóia, J. R. F. **Análise de Investimentos.** São Paulo: Atlas. 2012
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais - Uma análise da Condição de Vida da População Brasileira.** 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.
- PORTAL DA INDÚSTRIA. **A economia e os desafios da retomada do crescimento pós-pandemia. [s.d.].** Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/retomada-do-crescimento-pos-pandemia/>. Acesso em: 15 out. 2022.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., & Jordan, B. D. **Princípios de administração financeira**. AMGH Editora. 2019

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas. 2011