



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - UNISUL

JOGOS DIGITAIS EDUCACIONAIS:

***Mobile App* para apoio as ações docentes - Plano de Negócios**

Palhoça

2017

JOEL GREGORIO PEROZO VASQUEZ

JOGOS DIGITAIS EDUCACIONAIS:

Mobile *App* para apoio as ações docentes - Plano de Negócios – 1ª parte

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva
Co-orientadora: Profa. Fabiana Witt.

Palhoça

2017

Ficha de identificação da obra

Vasquez, Joel Gregorio Perozo

Jogos Digitais Educacionais: *Mobile App* para apoio as ações docentes - Plano de Negócios / Joel Gregorio Perozo Vasquez ; orientador, Bernardino José da Silva ; Co-orientadora, Fabiana Witt , 2017.

72 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. I. , Fabiana Witt. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar o Plano de Negócios, como requisito parcial para a obtenção de grau de bacharel em Administração. Para o desenvolvimento deste, define-se o tema, objetivos e relevância do novo empreendimento; 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: Jogos Digitais Educacionais. Gamificação. Aplicativos móveis.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – NOTAS PARA AVALIAÇÃO DAS FORÇAS COMPETITIVAS	20
QUADRO 2 – FORÇA 1: POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES	21
QUADRO 3 – FORÇA 2: RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR	21
QUADRO 4 – FORÇA 3: AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	22
QUADRO 5 – FORÇA 4: PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	22
QUADRO 6 – FORÇA 5: PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	23
QUADRO 7 – GRAU DE ATRATIVIDADE DO SETOR	23
QUADRO 8 – GRADAÇÃO DA INTENSIDADE DAS FORÇAS COMPETITIVAS	24
QUADRO 9 – MATRIZ SWOT	27
QUADRO 10 – CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS	30
QUADRO 11 – ANÁLISE DOS CONCORRENTES	34
QUADRO 12 – PLANO DE AÇÕES DE MARKETING	39
QUADRO 13 – PRINCIPAIS PROCESSOS DO EMPREENDIMENTO	41
QUADRO 14 – EQUIPAMENTOS DA QUANTUM	43
QUADRO 15 – EQUIPAMENTOS DA QUANTUM	45
QUADRO 16 – INVESTIMENTOS INICIAIS	46
QUADRO 17 – BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL	47
QUADRO 18 – PREMISSAS BÁSICAS DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS PARA VENDAS	48
QUADRO 19 – PREMISSAS BÁSICAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PARA VENDAS	49
QUADRO 20 – PREVISÃO DE VENDAS MENSAS CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS: REGIÃO SUL	50
QUADRO 21 – PREVISÃO DE VENDAS MENSAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – REGIÃO SUL	51
QUADRO 22 – ORÇAMENTO TRIMESTRAL DE VENDAS E TRIBUTOS	52
QUADRO 23 – ORÇAMENTO TRIMESTRAL DE CUSTOS E DESPESAS FIXOS – ANO 1	53
QUADRO 24 – ORÇAMENTO TRIMESTRAL DE CUSTOS E DESPESAS FIXOS – ANO 2	53
QUADRO 25 – ORÇAMENTO TRIMESTRAL DE CUSTOS E DESPESAS FIXOS – ANO 3	54
QUADRO 26 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADO	55
QUADRO 27 – PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – ANO 1	56
QUADRO 28 – PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – ANO 2	57
QUADRO 29 – PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – ANO 3	58
QUADRO 30 – VPL E TIR DA QUANTUM	61
QUADRO 31 – PAYBACK SIMPLES E PAYBACK DESCONTADO DA QUANTUM	62
QUADRO 32 – TAXA DE RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO E TAXA DE LUCRATIVIDADE POR ANO	63
QUADRO 33 – DIFERENTES CENÁRIOS DA QUANTUM	63

QUADRO 34 – DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO DOS CENÁRIOS PROJETADOS	64
QUADRO 35 – PROJEÇÃO OTIMISTA DOS FLUXOS DE CAIXA DA QUANTUM.....	65
QUADRO 36 – PROJEÇÃO REALISTA DOS FLUXOS DE CAIXA DA QUANTUM.....	66
QUADRO 37 – VIABILIDADE ECONÔMICA DOS CENÁRIOS DA QUANTUM.....	67
QUADRO 38 – PAYBACK DO CENÁRIOS DA QUANTUM	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – NÚMERO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO SUL COM CURSOS DE ADM E CCO	32
--	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE MOBILE APP	42
FIGURA 2 – ESPAÇO DE COWORKING IMPACT HUB CONTINENTE.....	42
FIGURA 3– EXEMPLO ILUSTRATIVO DE LAYOUT DE UM ESPAÇO DE COWORKING	43
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA MATRICIAL DA QUANTUM	44
FIGURA 5 – PAYBACK DA QUANTUM	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	TEMA, OBJETIVOS E RELEVÂNCIA	11
1.2	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	11
1.2.1	Aplicabilidade da pesquisa	12
1.2.2	Forma de abordar o problema de pesquisa	12
1.2.3	Forma de tratar os objetivos da pesquisa	12
1.2.4	Procedimentos de coleta de dados.....	13
1.2.5	Unidade de análise.....	13
1.2.6	Instrumentos de coleta de dados	14
2	FICHA TÉCNICA.....	15
3	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	16
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	16
3.1.1	Nome da organização	16
3.1.2	Constituição legal	16
3.1.3	Proprietário (s) da organização.....	17
3.2	PRODUTOS E/OU SERVIÇOS	17
3.2.1	Produto gratuito	17
3.2.2	Produtos comercializados	17
4	PLANO ESTRATÉGICO.....	18
4.1	ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE.....	18
4.1.1	Fatores Socioculturais.....	18
4.1.2	Fatores Tecnológicos	18
4.1.3	Fatores Econômicos.....	18
4.1.4	Fatores Político-legais	20
4.2	ANÁLISE DO SETOR	20
4.3	ANÁLISE INTERNA	24
4.3.1	Produção.....	24
4.3.2	Recursos Humanos	25
4.3.3	Finanças.....	25

4.3.4	Marketing.....	26
4.4	ANÁLISE SWOT.....	26
4.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
4.6	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	28
5	PLANO DE MARKETING	29
5.1	PRODUTOS E/OU SERVIÇOS	29
5.1.1	Características dos produtos	29
5.1.2	Diferenciais dos produtos	30
5.1.3	Principais produtos substitutos e complementares	31
5.2	MERCADO CONSUMIDOR	31
5.2.1	Perfil do cliente alvo	31
5.2.2	Abrangência geográfica do mercado a ser atingido	32
5.2.3	Demanda prevista.....	32
5.2.4	Potencial de crescimento do mercado.....	33
5.3	FORNECEDORES.....	33
5.4	CONCORRÊNCIA	33
5.4.1	Análise detalhada dos concorrentes.....	34
5.4.2	Síntese dos pontos fortes e fracos dos concorrentes	35
5.4.2.1	Pontos Fortes:	35
5.4.2.2	Pontos Fracos	35
5.5	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	36
5.5.1	Mercado.....	36
5.5.2	Características dos clientes.....	36
5.5.3	Situações de compra	36
5.5.4	Segmento	36
5.6	OBJETIVOS DE MARKETING	37
5.7	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	37
5.7.1	Produto	37
5.7.2	Preço	37
5.7.3	Promoção.....	38
5.7.4	Distribuição	38
5.8	PLANO DE AÇÕES DE MARKETING	38
6	PLANO DE OPERAÇÕES.....	40

6.1	CAPACIDADE	40
6.2	TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	40
6.2.1	Processo de produção	41
6.2.2	Equipamentos necessários	43
6.2.3	Necessidade de mão-de-obra	44
6.3	LOCALIZAÇÃO.....	45
7	PLANO FINANCEIRO	46
7.1	INVESTIMENTO INICIAL	46
7.2	FORMAS DE FINANCIAMENTO	47
7.3	RECEITAS	48
7.4	CUSTOS.....	52
7.5	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	56
8	AVALIAÇÃO E VIABILIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS	60
8.1	AVALIAÇÃO ECONÔMICA	60
8.2	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	63
8.3	AVALIAÇÃO SOCIAL.....	69
9	PARECER SOBRE A IMPLANTAÇÃO	70
10	CONCLUSÕES	71
	REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção são apresentados o tema, os objetivos do trabalho, a relevância deste e a metodologia do trabalho.

1.1 TEMA, OBJETIVOS E RELEVÂNCIA

Mediante experiência própria profissional, identificou-se uma necessidade específica: um aplicativo (*app* para smartphones) que sirva de suporte tecnológico para que docentes das áreas das Ciências Sociais Aplicadas¹ do Ensino Superior gerenciem atividades formativas e avaliativas em tempo real, com foco na gamificação na educação, para maior engajamento dos discentes no seu processo de aprendizagem.

Entende-se a gamificação como a utilização de mecânicas de jogos e design de experiências para engajar as pessoas digitalmente e motivá-las a atingir seus objetivos. (BURKE, 2014)

Em resumo, este plano de negócios refere-se a uma empresa cujo objetivo é desenvolver Jogos Digitais Educacionais (JDE), num amplo contexto da definição dos *Serious Games* (ABT, 1987, apud FLEURY, NAKANO e CORDEIRO, 2014, p.70).

1.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para caracterizar este estudo, aplica-se a tipologia de Gil (2012). Nesse sentido, esta pesquisa se classifica pelos seguintes critérios:

Segundo a área de conhecimento, definida no Brasil pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq²), é uma pesquisa das Ciências Sociais Aplicadas, que inclui os estudos da Administração e Ciências Contábeis. (GIL, 2012)

¹ Tabela de áreas de conhecimento do CNPq, disponível em < <http://bit.ly/2A70oXg>>

² Tabela de áreas de conhecimento do CNPq, disponível em <http://goo.gl/PsdBqh>.

1.2.1 Aplicabilidade da pesquisa

Segundo sua finalidade, as pesquisas podem ser básicas ou aplicadas (GIL, 2012). Esta é uma pesquisa aplicada, pois “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. (GIL, 2012, 26).

1.2.2 Forma de abordar o problema de pesquisa

Segundo a abordagem do problema, as pesquisas podem ser qualitativas, quantitativas. Diehl e Tatim (2004, p.52) afirmam que “pesquisas qualitativas podem descrever a complexidade de determinado problema e interação de certas variáveis, compreender os processos dinâmicos... contribuir no processo de mudança...”. Salientam esses autores que a integração de dados qualitativos com dados quantitativos, visando complementaridade, deve ser incentivada.

Por sua vez, Rauhen e Almeida (2015, p.78) caracterizam as pesquisas quantitativas quando “os dados são coletados a partir de variáveis determinadas, e a sua análise ocorre mediante estatística descritiva e inferencial”. Nesse sentido, esta pesquisa se classifica como prevalentemente qualitativa, já que, apesar de utilizar números, não se configura como quantitativa, pois entende-se como tais, somente as pesquisas que utilizam ferramentas estatísticas para a fundamentação de seus resultados.

Uma pesquisa somente será considerada quali-quantitativa, se ela atender simultaneamente às características de ambas classificações. Ou seja, ela deve utilizar estatística descritiva e inferencial e, simultaneamente, descrever a complexidade de determinado problema e interação de certas variáveis, de forma que um complemente o outro.

1.2.3 Forma de tratar os objetivos da pesquisa

Segundo seus objetivos as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas ou explicativas (GIL, 2012). Esta é uma pesquisa descritiva, de acordo com a definição de Gil (2012, p.28) “têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Esta pesquisa não se caracteriza como exploratória, pois na visão de Köche (2009, p. 126), trata-se de um desenho adequado para casos onde não exista um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos.

O Plano de Negócios, *per se*, é um resultado aplicado de teorias e conhecimentos desenvolvidos previamente por terceiros. A priori, inovação no Plano de Negócios, refere-se à diferenciação pretendida com base em produtos (bens ou serviços) ou com base em procedimentos (modelos de negócios ou processos de marketing, produção, logística, etc.).

1.2.4 Procedimentos de coleta de dados

Segundo os métodos empregados, na coleta de dados, as pesquisas podem ser: bibliográfica, documental, experimental, ensaio clínico, estudo de caso-controle, estudo de coorte, levantamento de campo (*survey*), estudo de caso, pesquisa etnográfica, pesquisa fenomenológica, teoria fundamentada nos dados (*Grounded Theory*), pesquisa-ação e pesquisa participante (GIL, 2012).

Esta pesquisa pode ser considerada uma pesquisa-ação na concepção de Barros e Lehfeld (2009, p.92): “os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados”. Tais pesquisadores, não só levantam problemas, mas procuram realizar ações e avaliá-las em conjunto com a população envolvida ou com seu objeto de estudo, podendo ter como resultado indireto a solução do problema.

Um plano de Negócios não é uma pesquisa bibliográfica, nem documental. Os resultados obtidos para discussão e conclusões não são decorrentes de estudos bibliográficos, nem de análises de documentos.

1.2.5 Unidade de análise

A unidade de análise é a organização Quantum, conforme descrição supra, que será criada, a partir da execução do plano de negócios proposto.

1.2.6 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados no desenvolvimento do estudo, são, principalmente, a observação e análise documental.

Para Gil (2012, p.30) tal tipo de pesquisa se vale “de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc. Mas há fontes que ora são consideradas bibliográficas, ora documentais”.

Outro instrumento de coleta de dados será a observação, que pode assumir pelo menos três modalidades: espontânea, sistemática e participante; sendo a sistemática a mais adequada ao tipo de estudo em questão.

Em resumo, a classificação desta pesquisa é: ciências sociais aplicadas, aplicada, descritiva, Pesquisa-ação; cujos instrumentos de coleta de dados serão: observação e análise documental.

2 FICHA TÉCNICA

Denominação da empresa	Quantum App
Porte	EPP – Empresa de Pequeno Porte
Localização	Palhoça/SC
Ramo de atividade	Tecnologia Educacional
Área de atuação	mercado nacional
Setor da economia	terciário
Produtos	aplicativo mobile; assessoria docente
Número de funcionários	1
Investimento total	R\$ 50.000,00
Receita mensal prevista	R\$ 41.017,52 (valor médio dos 3 primeiros anos)
Ponto de Equilíbrio	61,55% da capacidade
Taxa anual do retorno do investimento (ROI)	-50,84% no primeiro ano 534,21% no segundo ano
Situação do mercado	estável
Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento	viável

3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Nesta seção são caracterizados: o negócio e os produtos, objetos de estudo deste plano de negócios.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Nesta seção são apresentadas, o nome da organização, a constituição legal, e a identificação do proprietário legal.

3.1.1 Nome da organização

O nome fantasia provisório será “Quantum”, pendente de verificação de exclusão de homônimos. Na primeira etapa de registro/legalização, a Razão Social é o mesmo nome do empreendedor (individual), conforme a legislação vigente. Na segunda etapa, a Razão social será definida em conjunto pelos novos sócios/investidores.

3.1.2 Constituição legal

Inicialmente, no período pré-operacional, quando necessário, para assinatura de contratos ou faturamento de vendas, constituir-se-á o empreendimento como Micro Empresário Individual (MEI).

Em uma segunda etapa, após a disponibilização do primeiro Produto Mínimo Viável (Minimum Viable Product - MVP), no início do processo de procura de sócios e/ou investidores, deverá se dar baixa no MEI e será feito o registro como Sociedade Empresarial de Responsabilidade Limitada (S.R.L.), ou quaisquer outra configuração societária e enquadramento tributário que mais se adeque à nova realidade do empreendimento.

3.1.3 Proprietário (s) da organização

Na primeira etapa, somente o próprio estudante, autor deste trabalho. Na segunda etapa de constituição, haverá planejamento específico com base em rodadas de captação de investimentos, que em síntese, podem definir a nova configuração acionária.

3.2 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

A proposta do modelo de negócios enseja na oferta de dois tipos de produtos: um gratuito, e uma série de produtos (serviços) pagos.

3.2.1 Produto gratuito

O produto gratuito consiste em um aplicativo para smartphones que serve de base para o produto comercial.

3.2.2 Produtos comercializados

Os produtos comercializados, que são complementares ao produto gratuito são:

- 1) Conjunto de relatórios de desempenho contendo informações estatísticas relevantes para gestores de Instituições de Ensino Superior.
- 2) Adaptação específica (customização), sob demanda, de características (features) do aplicativo para Instituições de Ensino Superior.
- 3) Subscrição de uso de funções avançadas no aplicativo (Modelo *Freemium*), mediante subscrição, para usuários individuais (Professores e estudantes) e/ou corporativos (Instituições de Ensino Superior) que precisarem de mais ferramentas gerenciais.

4 PLANO ESTRATÉGICO

Nesta seção apresenta-se, em detalhes, a análise do macro ambiente,

4.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE

Para a análise do macro ambiente, utilizou-se o modelo conhecido como STEP, considerando os fatores Socioculturais, Tecnológicos, Econômicos e Político-legais. A seguir, apresentam-se as principais considerações relacionadas com esses fatores.

4.1.1 Fatores Socioculturais

A digitalização da maioria dos aspectos do dia-a-dia dos indivíduos na sociedade atual, intensifica-se, principalmente, com a quase onipresença de aparelhos móveis (portáteis) tais como *smartphones* e *tablets*. Assim, acredita-se haver uma predisposição positiva dos indivíduos em conhecer e utilizar novos aplicativos. O aumento do uso de *apps* em dispositivos móveis em atividades docentes, não é só uma tendência, como já é uma realidade no Brasil, conforme apontam estudos do BNDES (FLEURY, NAKANO e CORDEIRO, 2014).

4.1.2 Fatores Tecnológicos

Os recursos tecnológicos disponíveis no mercado, nunca foram tão abundantes, em termos de hardware e de software, tanto em dispositivos móveis, como em desktop. Além disso, a popularização do acesso à internet contribui para o crescimento desse ecossistema tecnológico, transformando, radicalmente, as regras dos negócios. (E-FINANCE, 2015)

4.1.3 Fatores Econômicos

Atualmente, o Brasil atravessa por uma crise política que impacta negativamente nos indicadores macroeconômicos. O ano de 2016, conforme dados do Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística (IBGE³) e do Banco Central do Brasil (BCB⁴) tem sido de retração em 3,18% do Produto Interno Bruto (PIB), alta inflação com o IPCA de 10,72% em 2015, diminuição da produção industrial e consumo, aumento da taxa média do desemprego para 11%, grande desvalorização em 2015 do Real perante o Dólar, que nos últimos meses tem experimentado leves revalorizações cambiais, entre outros. Nesse contexto macroeconômico, pode se concluir não ser um ambiente muito convidativo ou favorável para a abertura de novos negócios.

Nos setores econômicos relacionados com o modelo de negócio proposto e os produtos a serem comercializados, há duas vertentes: a educação superior, que por não ser um setor primário, tem sofrido os impactos da crise, como se lê nos noticiários. O ZH-Educação (2017) alerta para as readequações que as Instituições de Educação Superior estão fazendo, tais como demissões e reestruturação nos planos de expansão, para fazer frente à diminuição de matrículas e aumento de inadimplência, que nesse período foi de 12,9%, conforme a Gazeta do Povo (2017).

Por outro lado, o setor econômico de games, encontra-se em visível expansão, conforme informações veiculadas pela Associação Brasileira dos Desenvolvedores de Jogos Digitais (ABRAGames⁵) e com base em estudos do Banco Nacional de Desenvolvimento econômico e Social (BNDES⁶). No Brasil, em 2014, o setor já empregava 4.000 pessoas e movimentava mais de R\$900 milhões, com uma taxa de crescimento projetada de 15% ao ano, conforme veiculado pelo Globo.com (2015)

Sobre financiamentos, o BNDES já disponibiliza linhas de crédito atrativas para os empreendedores deste setor, conforme afirma em seu site (2017): “Para o apoio ao setor da economia criativa, o BNDES articula instrumentos financeiros como linhas de crédito de longo prazo com melhores condições, fundos de venture capital (Criatec e fundos multisetoriais) e Cartão BNDES, que pode apoiar certos itens do plano de investimentos das empresas.”

³ IBGE: Indicadores Conjunturais em 2016, disponíveis em <http://bit.ly/2csbeeQ>

⁴ BCB: Indicadores econômicos consolidados de 08/09/2016, disponíveis em <http://bit.ly/2c4KTm9>

⁵ Relatórios do BNDES no site da AbraGames: <http://bit.ly/2cxvgTM>

⁶ Estudo do BNDES disponível em <http://bit.ly/2ccTQsG>

4.1.4 Fatores Político-legais

Conforme o site do BNDES (2016) “Desde 2015, o Banco lidera um grupo de trabalho interministerial que busca propor e executar ações de desenvolvimento para o setor”. De acordo com o Canaltech (2013) “Em relação à tributação, em 2006, uma lei determinou que as empresas que elaboram programas e licenciam software podem optar pelo regime tributário “Simples”, que permite recolher as alíquotas (IPRJ, CSLL, PIS/Pasep, Confins e ISS) de forma unificada”.

4.2 ANÁLISE DO SETOR

Para análise do setor, utiliza-se o modelo das forças competitivas de Porter (1991, apud GOHR, 2008, pp.87-88). As Forças Competitivas do Modelo de análise do Porter, de acordo com Gohr (2008, p.87) são: 1) Possibilidade de entrada de novos concorrentes; 2) rivalidade entre as empresas existentes no setor; 3) ameaça de produtos substitutos; 4) poder de negociação dos compradores; e 5) poder de negociação dos fornecedores.

Para a definição dos valores de cada força competitiva do Modelo de Porter, utiliza-se como métrica de atribuição de notas, a seguinte referência:

Quadro 1 – Notas para avaliação das Forças Competitivas

Nota	Interpretação
Nota 1	se a afirmação é absolutamente falsa ou não se aplica ao setor
Nota 2	se a afirmação é falsa
Nota 3	se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
Nota 4	se a afirmação é correta
Nota 5	se a afirmação é totalmente correta

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Em seguida, prossegue-se à análise e avaliação da Força 1: Possibilidade de entrada de novos concorrentes, atribuindo as respectivas notas, para calcular a intensidade da respectiva força.

Quadro 2 – 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.	4
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.	4
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
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.	4
TOTAL		38

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

A intensidade da Força 1 é de 70%, calculada de acordo com a seguinte expressão numérica:

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = ((\text{total} - 10)/40) \times 100 = (38-10)/40 \times 100 = 70\%$$

Em seguida, prossegue-se à análise e avaliação da Força 2: Rivalidade entre as empresas existentes no setor, atribuindo as respectivas notas, para calcular a intensidade da respectiva força.

Quadro 3 – 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.	3
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.	3
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	2
TOTAL		16

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

A intensidade da Força 2 é de 41,67%, calculada de acordo com a seguinte expressão numérica:

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = ((\text{total} - 6)/24) \times 100 = ((16-6)/24) \times 100 = 41,67\%$$

Em seguida, prossegue-se à análise e avaliação da Força 3: ameaça de produtos substitutos, atribuindo as respectivas notas, para calcular a intensidade da respectiva força.

Quadro 4 – Força 3: Ameaça de produtos substitutos

FATORES		NOTA
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	3
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	3
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.	3
TOTAL		12

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

A intensidade da Força 3 é de 50%, calculada de acordo com a seguinte expressão numérica:

$$\text{Intensidade da FORÇA 3} = ((\text{total} - 4)/16) \times 100 = ((12 - 4)/16) \times 100 = 50\%$$

Em seguida, prossegue-se à análise e avaliação da Força 4: poder de negociação dos compradores, atribuindo as respectivas notas, para calcular a intensidade da respectiva força.

Quadro 5 – 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.	1
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	1
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	4
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	2
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	4
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	4
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
TOTAL		21

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

A intensidade da Força 4 é de 40,63%, calculada de acordo com a seguinte expressão numérica:

$$\text{Intensidade da FORÇA 4} = ((\text{total} - 8)/32) \times 100 = ((21 - 8)/32) \times 100 = 40,63\%$$

Em seguida, prossegue-se à análise e avaliação da Força 4: poder de negociação dos compradores, atribuindo as respectivas notas, para calcular a intensidade da respectiva força.

Quadro 6 – Força 5: Poder de negociação dos fornecedores

FATORES		NOTA
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	4
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.	1
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	2
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.	1
TOTAL		15

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

A intensidade da Força 5 é de 28,57%, calculada de acordo com a seguinte expressão numérica:

$$\text{Intensidade da FORÇA 5} = ((\text{total} - 7)/28) \times 100 = ((15 - 7)/28) \times 100 = 28,57\%$$

Assim, consolidando as informações de cada uma das forças competitivas, tem-se o seguinte quadro que mensura o grau de atratividade do setor, mediante o cálculo da média aritmética das 5 forças.

Quadro 7 – Grau de atratividade do setor

Força	Fórmula & Cálculo	Intensidade
F1 Possibilidade de entrada de novos concorrentes	$((\text{total} - 10)/40) \times 100 = ((38 - 10)/40) \times 100$	70,00%
F2 Rivalidade entre as empresas existentes no setor	$((\text{total} - 6)/24) \times 100 = ((16 - 6)/24) \times 100$	41,67%
F3 Ameaça de produtos substitutos	$((\text{total} - 4)/16) \times 100 = ((12 - 4)/16) \times 100$	50,00%
F4 Poder de negociação dos compradores	$((\text{total} - 8)/32) \times 100 = ((21 - 8)/32) \times 100$	40,63%
F5 Poder de negociação dos fornecedores	$((\text{total} - 7)/28) \times 100 = ((15 - 7)/28) \times 100$	28,57%
	Média das 5 Forças =	46,17%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Na sequência, para a classificação das forças utiliza-se a seguinte métrica:

Quadro 8 – Gradação da intensidade das forças competitivas

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

Fonte: Gohr (2008, p.110).

Analisando as diversas intensidades das 5 forças competitivas do Porter (1991, apud GOHR, 2008, .86), de acordo com o resultado sumarizado no quadro supra, a força 5 é classificada como baixa (0 a 34), enquanto as outras 4 se classificam como médias (35-70), com destaque para a Força 1 – Possibilidade de entrada de novos concorrentes, sendo a de maior valor neste estudo, o que faz necessário, conforme Gohr (2008, p.87) prestar atenção redobrada às “barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, desvantagens de custo independentes do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental”.

4.3 ANÁLISE INTERNA

Diversos aspectos são analisados em cada uma das principais áreas do empreendimento: Produção, Recursos Humanos, Finanças e Marketing.

4.3.1 Produção

Instalações: por ser uma atividade digital, podem se utilizar espaços de *coworking*, ou pequenos espaços individualizados.

Equipamentos mínimos necessários: Computadores, servidor para testes de rede, acesso à Internet e softwares especializados para programação, testes e simulação.

A qualidade dos produtos deve observar, principalmente os aspectos de mecânica dos jogos, acessibilidade e design com foco na experiência do usuário (UX).

Custos de produção concentram-se principalmente em pagamentos com recursos humanos para desenvolvimento e design dos jogos.

Investimentos em pesquisa e desenvolvimento poderão ser contemplados no decorrer do projeto, visando objetivos específicos, controlados mediante medidas de desempenho pré-determinadas (KPIs).

4.3.2 Recursos Humanos

Política de recrutamento e seleção terá foco especial na demanda pontual de profissionais com competências específicas para desenvolver atividades relacionadas com a cadeia de valor dos produtos da empresa.

A motivação extrínseca será mediante participação percentual nos resultados da empresa. A motivação intrínseca será incentivada mediante ações de reconhecimento, medidas de desempenho e ambiente de trabalho propício para colaboração, cooperação, compartilhamento do conhecimento e de experiências entre os colaboradores.

4.3.3 Finanças

Lucratividade: a meta é alcançar no prazo de um ano, uma lucratividade superior à Taxa Mínima de Atratividade (TMA) a ser definida pelos investidores, descontada a inflação do período.

A liquidez no empreendimento é necessária para ter capital de giro líquido positivo e poder honrar todas as obrigações assumidas no decorrer das atividades da empresa. Assim, o mínimo desejável é uma Liquidez Corrente (Ativo Circulante / Passivo Circulante) superior a 1,0.

O Grau de endividamento deverá ser o mais baixo possível, sendo que ativos permanentes somente poderão ser financiados com capital próprio, ou em seu defeito, com capital de terceiros de longo prazo.

Para facilitar todos os aspectos financeiros, o objetivo é incubar a empresa, em algum parque tecnológico, que facilite ou potencialize o crescimento orgânico da empresa.

4.3.4 Marketing

O sistema de distribuição do *app* será mediante as lojas online de aplicativos para aparelhos móveis no modelo de negócio *freemium*. Os produtos a serem comercializados, também serão distribuídos via online, sendo o portfólio de produtos o seguinte:

- 1) Conjunto de relatórios estatísticos de desempenho para IES
- 2) Customização (features), sob demanda, do *app* para IES.
- 3) Subscrição de uso de funções avançadas no *app* para usuários individuais e/ou corporativos.

Satisfação dos clientes internos e externos será monitorado em tempo real, mediante o sistema de avaliações das lojas de *apps*.

Os pontos de venda, assim como os canais de promoção, além da própria página do *app* nas lojas online, contará com vendedores especializados para visitar e atender diretamente in loco, potenciais clientes corporativos (IES), para demonstrações das ferramentas do *app* em questão.

Referente à estrutura de preços, a utilização do *app* será gratuita, no modelo de negócios *freemium*, onde se pagará por customizações específicas ou por acesso a ferramentas avançadas do *app*.

A seguir, apresenta-se a análise dos elementos necessários para a formulação do Planejamento Estratégico, descritos na matriz SWOT.

4.4 ANÁLISE SWOT

A Matriz SWOT⁷, serve para apresentar de forma visual a análise dos fatores relevantes relacionados com pontos fortes e pontos fracos da empresa, assim como a identificação das oportunidades e das ameaças, para definir as estratégias a serem adotadas nos próximos anos do empreendimento. A seguir, a matriz SWOT proposta para o desenvolvimento do negócio:

⁷ SWOT: acrônimo dos termos em inglês: *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*, equivalentes em português a: Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Quadro 9 – Matriz SWOT

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Diferencial tecnológico para atividades docentes • Conhecimento das necessidades tecnológicas dos docentes (clientes do <i>app</i>) • Modelo de negócio inovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de contratação de mão de obra altamente especializada • Limitação de recursos financeiros para iniciar atividades • Dificuldade na formação de preço dos produtos
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de games em plena expansão, apesar da crise econômica • Valorização de metodologias ativas na ação docente do ensino superior • Possibilidade de expansão internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de entrada de novos concorrentes • Constantes atualizações exigidas pelo ecossistema dos sistemas operacionais de aparelhos móveis • Crise no setor das IES.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Com base no levantamento dos fatores internos e externos apresentados na matriz SWOT, desenvolvem-se os objetivos estratégicos, descritos na sequência.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir da análise dos fatores elencados na Matriz SWOT, elaboram-se os seguintes objetivos estratégicos:

- 1) Ter uma rentabilidade (Retorno sobre o Ativo - ROA) superior a 20% durante os primeiros 3 anos do empreendimento.
- 2) Aumentar receitas de clientela corporativa (IES) nas regiões sul e sudeste do Brasil, em pelo menos 50% por ano até o 3º ano.

Para alcançar esses objetivos estratégicos, propõem-se os principais objetivos operacionais/táticos:

- 1) Aumentar o portfolio de *apps* em 5 jogos distintos em até 12 meses
- 2) Conseguir o engajamento de no mínimo 1 docente por IES pública e/ou privada da região sul do Brasil em até 18 meses e da Região Sudeste em até 36 meses.

Decorrente dos objetivos estratégicos e tático-operacionais, define-se o posicionamento estratégico do empreendimento, apresentado na sequência.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico definido será de diferenciação, já que os *apps* são gratuitos, não sendo o custo relevante para os potenciais usuários, mas em contrapartida, as qualidades do *app*, como dos serviços prestados sim podem fazer muita diferença na percepção dos clientes.

Na próxima seção, apresenta-se o Plano de Marketing com a descrição de cada um de seus componentes.

5 PLANO DE MARKETING

Nesta seção, apresentam-se os produtos e/ou serviços; analisa-se o mercado consumidor, os fornecedores, a concorrência e a segmentação de mercado. Com base nessas análises, determinam-se os objetivos de marketing e delineiam-se as estratégias de marketing do empreendimento em questão.

5.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Nesta subseção, apresentam-se as características dos produtos, a diferenciação destes assim como seus principais produtos substitutos e complementares.

5.1.1 Características dos produtos

Na sequência, detalham-se as características dos produtos, mediante sua definição, descrição da sua utilização, suas características e respectivos componentes, assim como as tecnologias de fabricação envolvidas, conforme consta no quadro 10.

Quadro 10 – Caracterização dos produtos

Critérios	Detalhamento
Definição do produto	<i>App</i> (Android - IOS - WinPhone) de quizzes
Utilização do produto	Aplicativo de questões/respostas para ser utilizado por professores na elaboração e aplicação de atividades didáticas gamificadas nos cursos de educação superior de Ciências Sociais Aplicadas, na área de negócios, com foco especial em Ciências Contábeis, Administração, Economia.
Características do produto	As propriedades que o tornam desejável são, não necessariamente nesta ordem: facilidade de uso, praticidade na realização da atividades; velocidade do app; gratuidade (grátis para alunos, e para professores na sua versão básica); possibilidade de geração de bônus/créditos por parte dos professores para descontos, na versão paga; disponibilidade de relatórios e estatísticas para professores e IES, na versão paga.
Componentes do produto	Produto digital. Componentes limitam-se a módulos de telas de configuração e utilização do aplicativo, na versão instituição, na versão professor e na versão aluno.
Tecnologia de fabricação	Para desenvolvimento do aplicativo, são necessários, no mínimo, os seguintes softwares: ✓ Java SE Development Kit; Java SDK ; Android SDK; Eclipse; Eclipse ADT; Android Studio Além dessas ferramentas de desenvolvimento, são necessárias algumas ferramentas de design, tais como inkscape, e Gimp.
Forma de apresentação do produto	Disponibilização online para download direto na loja de aplicativos, inicialmente do Android; em uma segunda etapa, para IOS; e, condicionalmente à demanda identificada, em uma terceira etapa, para Winphone.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Em seguida, identificam-se os principais diferenciais dos produtos, assim como seus principais substitutos e complementares.

5.1.2 Diferenciais dos produtos

Na Google Play (maior mercado Android) existem aplicativos que tem utilidade semelhante, mas são disponibilizados/comercializados com foco em concursos públicos, Exame da Ordem e Enem, não existindo algum com foco nas áreas a serem atendidas pelo nosso produto.

Na sequência, identificam-se os principais produtos substitutos e complementares.

5.1.3 Principais produtos substitutos e complementares

Os principais Produtos Substitutos são: aplicativos com foco em concursos públicos, Exame da Ordem e Enem.

Os principais Produtos Complementares são: Aplicativos de *flashcards*; de conteúdo referente às disciplinas das áreas de estudo. Sistemas Gerenciadores de Aprendizagem (*Learning Management Systems - LMS*)

Após a apresentação dos produtos ofertados, analisa-se o mercado consumidor.

5.2 MERCADO CONSUMIDOR

Nesta subseção, faz-se uma análise do perfil do cliente alvo, demarca-se a abrangência geográfica do mercado a ser atingido, define-se a demanda prevista e projeta-se o potencial de crescimento do mercado.

5.2.1 Perfil do cliente alvo

Os clientes alvos são de duas naturezas: usuários do aplicativo como consumidores de conteúdo (alunos); usuários do aplicativo como consumidores da ferramenta (professores); usuários do aplicativo como consumidores do serviço (Instituições), sendo todos eles diferentes entre si, com interesses e objetivos diferentes.

O cliente-Alvo chave do processo é o professor, pois dele depende o pleno aproveitamento da ferramenta na sua ação docente, como catalisador de atividades de reforço de estudos e como ferramenta de avaliação, diagnóstica, formativa ou somativa.

O perfil de todos os clientes é de pessoas com escolaridade superior (ou em andamento), de ambos os sexos, em idade economicamente ativa, abrangendo clientes de vários estratos sociais, incluindo classes desde A até D. Por outro lado, os clientes institucionais representam pessoas jurídicas dedicadas ao ensino superior, com capacidade financeira normal para investimentos em ferramentas auxiliares em processos educacionais.

5.2.2 Abrangência geográfica do mercado a ser atingido

De acordo com a proposta do cronograma baseado nas metas estratégicas, os esforços de marketing serão focados no estado de Santa Catarina; em uma segunda etapa, o foco será a região sul, para posteriormente direcionar para o restante do país.

5.2.3 Demanda prevista

De acordo com o Ranking Universitário da Folha (RUF), em 2016, existem no país, 1484 cursos de graduação de Administração e 884 de Ciências Contábeis. A distribuição dos cursos na Região Sul (Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul), apresenta-se na tabela a seguir:

Tabela 1 – Número de Instituições de Ensino Superior da região sul com cursos de ADM e CCO

	CCO		ADM		TOTAL		TOTAL
	Privadas	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas	Públicas	
SC	40	8	48	9	88	17	105
PR	59	16	117	17	176	33	209
RS	50	3	75	8	125	11	136
TOTAL	149	27	240	34	389	61	450

Fonte: adaptado de Ranking Universitário da Folha (2016)

Desta forma, havendo 105 cursos de Ciências Contábeis (CCO) e de Administração (ADM) em Santa Catarina, pretende-se atingir pelo menos 30% desse total, na primeira etapa, e 20% da Região Sul, na segunda.

Calculando uma média de 10 disciplinas por curso que poderiam utilizar o aplicativo, tem-se um total de 1050 turmas que representam uma demanda local (SC) média para o produto proposto, sendo que pela meta, do 30% desses cursos, representam, como meta, 315 turmas.

5.2.4 Potencial de crescimento do mercado

Mediante a extrapolação dessas mesmas informações, em nível nacional, tem-se um total de 2368 cursos de Administração e Contábeis.

Aplicando a mesma lógica da previsão da demanda, se houver 10 turmas em cada curso com professores dispostos a utilizar o aplicativo, tem-se um total de 23680 turmas. Sendo esse total uma previsão de crescimento do mercado.

Apesar da retração do mercado de Educação Superior na oferta de cursos de graduação, acredita-se que a estabilidade natural da previsão de matrículas por um período de 4 anos pode facilitar a previsão de receita decorrente das turmas cadastradas por cada instituição potencialmente contratante.

5.3 FORNECEDORES

Por ser um produto intangível, o *app* em questão a ser produzido, o tipo de fornecedores possíveis serão os que fornecem infraestrutura (computacional), tais como servidores, hospedagem, e de serviços tais como bancos de dados e outros softwares necessários para a disponibilização do aplicativo e suas funcionalidades.

Todos estes fornecedores podem ser contratados, independentemente da sua localização física, por ser esta irrelevante para o serviço prestado, e no caso de softwares, a meta é utilizar a maior quantidade possível de ferramentas de código livre e aberto (*open source*), preferencialmente com licenças tipo MIT ou Licenças tipo Apache.

As condições de fornecimento dependerão de forma iterativa e emergente da demanda prevista para os próximos 3 meses, utilizando para isso, projeção linear ou média móvel das vendas realizadas nos meses anteriores.

5.4 CONCORRÊNCIA

Nesta subseção apresenta-se análise detalhada dos principais concorrentes, assim com uma síntese dos pontos fortes e fracos desse conjunto.

5.4.1 Análise detalhada dos concorrentes

No quadro a seguir, faz-se um comparativo entre este empreendimento e os potenciais principais concorrentes, analisando os fatores determinantes de sucesso.

Quadro 11 – Análise dos concorrentes

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto	Quantum App	Questões de Concurso Aprova	Questões de Concursos	Contabilidade, CPC USGAAP IFRS
Participação do mercado (em vendas)	Atualmente, zero. (meta a definir)	500.000 - 1.000.000 downloads	500.000 - 1.000.000 downloads	10.000 - 50.000 downloads
Atendimento	Online	Online	Online	Online
Atendimento pós-venda	Free: Respostas a reviews na <i>play store</i> Premium: monitoramento da implantação e uso	Respostas a reviews na <i>play store</i>	Respostas a reviews na <i>play store</i>	Respostas a reviews na <i>play store</i>
Localização	Free: Online Premium: Remota e In-Company	Online	Online	Online
Divulgação	Free: Online Premium: Contato comercial	Online	Online	Online
Garantias oferecidas	Free: nenhuma Premium: Suporte e assistência	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
Política de crédito	À vista	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
Preços	Free: Grátis Premium: proporcional a quantidade de turmas/ alunos	Grátis	Grátis	Grátis
Qualidade dos produtos	Excelente: abordagem minimalista, foco no UX, Responsivo, Adaptativo.	boa	boa	boa
Reputação	Atualmente, nenhuma. (meta a definir)	69,71% de reviews cinco estrelas	52,27% de reviews cinco estrelas	53,65% de reviews cinco estrelas
Tempo de entrega	Free: Acesso imediato Premium: cronograma de customização	acesso imediato	acesso imediato	acesso imediato
Canais de venda utilizados	Free: Google Play e site próprio Premium: Contatos comerciais	Google Play e site próprio	Google Play e site próprio	Google Play e site próprio
Capacidade de produção	Flexível sob demanda	Não aplica	Não aplica	Não Aplica
Recursos humanos	Flexível sob demanda Foco em parcerias estratégicas	Não disponível	Não disponível	Não disponível
Métodos gerenciais	Foco em resultados e mensuração via KPI's	Não disponível	Não disponível	Não disponível
Métodos de produção	Metodologias ágeis de Projeto	Não disponível	Não disponível	Não disponível
Estrutura econômico-financeira	Disponibilidade de Capital de Giro para contratações e negociações específicas. Baixo investimento em capitais fixos. Financiamentos de longo Prazo, somente na 2ª. etapa	Não disponível	Não disponível	Não disponível
Flexibilidade	Focado em Didática e Exames, mas adaptável para concursos, treinamentos, capacitações	Focado em concursos, com estilo, conteúdo e mecânica definidos.	Focado em concursos, com estilo, conteúdo e mecânica definidos.	Por ser incipiente, poderá sofrer alterações, dependendo do foco e do modelo de negócios
Formas de competição	Contratos corporativos	Não disponível	Não disponível	Não disponível

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Fonte:	Em processo de criação (Definir meta)	https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.hero99.iesde.aprovaconcursos	https://play.google.com/store/apps/details?id=com.qconcursos.QuestoesDeConcursos	https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.martinlabs.contabilidade.android&rdid=br.com.martinlabs.contabilidade.android

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Com base nessas informações detalhadas, é possível sumarizar os principais pontos fortes e fracos dos concorrentes, descritos na sequência, visando identificar oportunidades de nicho e/ou a proteção contra os pontos fortes competitivos.

5.4.2 Síntese dos pontos fortes e fracos dos concorrentes

Os pontos fortes são identificados a seguir.

5.4.2.1 Pontos Fortes:

Concorrentes têm tempo (anos) no mercado (na *Play store*); maior know how de funcionalidades e de demandas; mercado de concursos é sempre aquecido, portanto, contam sempre com um bom fluxo de (novos) usuários e persistência dos usuários costumeiros; situação financeiro-econômica desconhecida, mas para se manterem no mercado, deve haver uma fonte de fluxo de caixa consistente, que tenha permitido a continuidade dos projetos.

5.4.2.2 Pontos Fracos

Foco em um único público: concurseiros. Sites e *apps* da mesma empresa com mecânicas e recursos diferentes. Falta de evidências de uma didática definida (embasamento didático-andragógico)

A análise da concorrência, facilita a segmentação do mercado, descrita na sequência.

5.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A segmentação do mercado, descrita nesta subseção, é feita a partir da definição do mercado, da caracterização dos clientes, das situações de compra e do próprio segmento alvo. Todos estes fatores são apresentados na sequência.

5.5.1 Mercado

O FOCO do empreendimento é no mercado de consumo final.

5.5.2 Características dos clientes

Área geográfica: Todo o território nacional onde houver IES nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas.

Características Demográficas: Faixa etária: adultos; escolaridade: cursando ensino superior (graduação); sexo, renda raça: aspectos indiferentes e irrelevantes para definição do segmento.

5.5.3 Situações de compra

Benefícios desejados: conveniência nos estudos pessoais do conteúdo dos exames; facilidade de acesso. Apoio às ações didáticas dos professores.

5.5.4 Segmento

Os usuários-alvo do *app* são:

- a) formandos interessados em exercer a profissão que exige aprovação em Exame(s) de Suficiência(s) (ou proeficiência)
- b) Professores de IES que queiram inovar nas suas ações didáticas.

Posto isto, os objetivos e as estratégias de marketing para atender a esta segmentação do mercado são apresentados na seguinte subseção.

5.6 OBJETIVOS DE MARKETING

Como o empreendimento (e o produto) se encontram na fase de (pré) lançamento, o principal objetivo de Marketing é criar consciência do produto nos futuros consumidores. Conforme definido nas metas estratégicas decorrentes da Análise SWOT, o principal objetivo de marketing é de aumentar receitas de clientela corporativa (IES) nas regiões sul e sudeste do Brasil, em pelo menos 50% por ano até o 3º ano.

5.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing são delineadas de acordo com o modelo 4 Ps do marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição).

5.7.1 Produto

As estratégias relacionadas ao produto são divididas em duas etapas: lançamento e crescimento:

a) Etapa de lançamento - Oferecer um produto básico:

Free: Desenvolver *App* que atenda as diversas demandas de capacitação e preparação de formandos para o exame de suficiência (e concursos) na área das Ciências Sociais Aplicadas.

b) Etapa de crescimento – Oferecer extensões de produtos, serviços de garantia:

Premium: Desenvolver, fornecer e implantar Solução integral para IES com foco em Ações didático-andragógicas para capacitação e treinamentos, mediante metodologias ativas.

5.7.2 Preço

A estratégia de Preço também é dividida nas mesmas duas etapas do empreendimento: lançamento e crescimento.

Etapa de lançamento: Grátis para os alunos e professores, o que permite uma ampla penetração do produto em diversos estratos do público-alvo e potencializando

Etapa de crescimento: preço customizado no formato sob demanda.

5.7.3 Promoção

A estratégia de promoção será, basicamente a mesma para as duas fases do produto, seja na etapa de lançamento, seja na etapa de crescimento.

O objetivo é construir consciência do produto entre os adotantes e revendedores: Estimular a demanda primária - Divulgação online; Contatos Comerciais.

5.7.4 Distribuição

A distribuição será ampla e intensiva: Disponibilização online gratuita na *play store* do Google (Android), na *app store* da apple (IOS), e se houver demanda, na *app store* da Microsoft.

5.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING

Para implementar as estratégias de marketing, desenham-se os principais planos de ação para alcançar os objetivos estratégicos do empreendimento, detalhados no quadro a seguir.

Quadro 12 – Plano de ações de Marketing

Objetivo (s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Aumentar receitas de clientela corporativa (IES) nas regiões sul e sudeste do Brasil, em pelo menos 50% por ano até o 3º ano	Estratégia de Produto	A1: Levantar requisitos A2: Consultar Feedbacks de Beta-testers A3: Implantar projeto piloto em uma IES	Empreendedor	1º semestre após o lançamento	Verificar que o <i>app</i> atende aos requisitos e às necessidades informacionais dos usuários e das IES
	Estratégia de Preço	A1: Utilizar a plataforma do <i>Play store</i> , disponibilizando o produto gratuitamente A2: Para a versão Premium, criar metodologia de cálculos para determinar preços	Empreendedor	2º semestre após o lançamento	Simular orçamentos para IES
	Estratégia de Promoção	A1: Divulgar aplicativo nas redes e mídias sociais A2: Incentivar usuários para criação de listas de questões-respostas, via gamificação	Parceiro Comercial	1º semestre após o lançamento	Mensurar volume e relevância das contribuições dos usuários
	Estratégia de Distribuição	A1: Disponibilizar <i>app</i> na <i>Play store</i>	Parceiro de Desenvolvimento	1º semestre após o lançamento	Verificar que o <i>app</i> esteja disponível online

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Na próxima seção, elabora-se o plano de Operações, para definir a localização, a capacidade de produção, assim como a tecnologia e a descrição da operação do empreendimento.

6 PLANO DE OPERAÇÕES

Nesta seção, apresenta-se a capacidade prevista da empresa, a tecnologia e a operação, assim como a localização do empreendimento.

6.1 CAPACIDADE

Geralmente, determinar a capacidade de produção do futuro empreendimento é uma questão de extrema importância para o sucesso do negócio (GOHR, 2008), mas no caso de empreendimentos de natureza digital a capacidade é exponencialmente flexível pois em quesitos de serviços na nuvem, como é o caso de aplicativos mobiles, a aquisição de infraestrutura (hardware e/ou software) sempre será feita com base em dimensionamentos sob demanda. Ou seja, a necessidade de infraestrutura será definida pela demanda gerada, podendo se iniciar o negócio de forma modesta, para então em momento posterior alavancar as operações, de acordo com o ritmo de crescimento da base de usuários do sistema.

Considerando a demanda prevista, mencionada anteriormente, calculando uma média de 10 disciplinas por curso que poderiam utilizar o aplicativo, tem-se um total de 1050 turmas que representam uma demanda local (SC) média para o produto proposto, sendo que pela meta, do 30% desses cursos, representam, como meta, 315 turmas. Se utilizar como base, 30 alunos por turma, em média, ter-se-ia uma base de usuários, para essa primeira etapa de 9.450 estudantes e 315 professores, perfazendo um total de 9.765 usuários somente no estado de Santa Catarina.

6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Nesta subseção do plano de negócios, são apresentados aspectos relacionados a processo de produção, equipamentos e necessidade de mão-de-obra da Quantum.

Por se tratar de prestação de serviços digitais, a infraestrutura, a dinâmica de funcionamento e de produção são completamente enxutos e flexíveis de acordo com a demanda. Assim, muitos dos processos poderão ser terceirizados, tais como o desenvolvimento, design de interfaces, assistência técnica, entre outros.

6.2.1 Processo de produção

Por ser uma atividade digital, as instalações de funcionamento podem ser espaços de *coworking*, ou pequenos espaços individualizados. Os equipamentos mínimos necessários para o desenvolvimento das principais atividades são: Computadores, servidor para testes de rede, acesso à Internet e softwares especializados para programação, testes e simulação. Importante ressaltar que, no caso de contratação de terceirizados ou autônomos, suas atividades podem ser desenvolvidas a distância e em seus próprios locais de trabalho/negócios, o que dispensa, inicialmente, a necessidade de um local físico fixo.

Os principais processos do empreendimento podem ser visualizados no quadro a seguir:

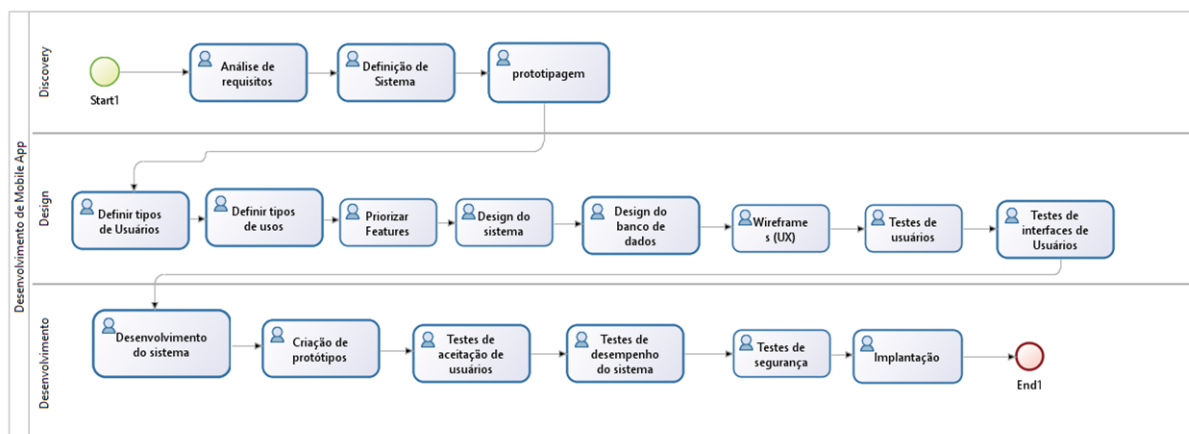
Quadro 13 – Principais processos do empreendimento

Processos	Principais Atividades	Equipamentos Utilizados	Pessoas Envolvidas
Desenvolvimento	Idealização de aplicativo; programação, desing de interfaces, testes e manutenção; atualizações; suporte técnico	Computadores, servidor para testes de rede, acesso à Internet e softwares especializados para programação, testes e simulação	Parceiros de Design e Desenvolvimento: Programadores, Designers
Vendas	Ações de Marketing; Publicidade, propaganda, divulgação; contatos comerciais; Breafing e prospecções.	Computadores, acesso à Internet e software de apoio gerencial e administrativo para o desenvolvimento das atividades	Parceiros Comerciais: Equipe de vendas
Marketing Digital	Inteligência Competitiva. Monitoramento de acessos, downloads, feedbacks; atualização de mídias sociais; Atividades e tarefas de Pós-venda	Mídias Sociais e play/app stores. Computadores, acesso à Internet e software de apoio gerencial e administrativo para o desenvolvimento das atividades	Parceiros de MD e gestão de mídias sociais
Consultoria Didático-Andragógica	Idealização, aplicação e revisão de todo conteúdo e a dinâmica de interação sob abordagem andragógica. Supervisão do sistema e uso dos professores.	Computadores, acesso à Internet e software de apoio às atividades didático-andragógicas	Empreendedor Proprietário e Parceiros Educacionais: Equipe Didática
Administração	Gestão administrativa e Financeira do empreendimento	Computadores, acesso à Internet e software de apoio às atividades gerenciais	Equipe de Suporte Administrativo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Em função dos diferentes processos existentes na Quantum, será ilustrado apenas um fluxograma parcial do macroprocesso ‘implantação de aplicativo móvel’ dividido em 3 processos: Descoberta, Design e Desenvolvimento, apresentando-se, respectivamente, as principais atividades de cada processo.

Figura 1 – Fluxograma de desenvolvimento de mobile app



Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O empreendimento Quantum, inicialmente desenvolverá suas atividades de produção em espaços de *coworking*. O layout deste tipo de locais favorece o *networking* e a troca de experiências entre seus participantes. Inclusive, é planejado que o endereço fiscal inicial será em algum destes espaços de *coworking*, tais como o Impact Hub Continente, localizado no Passeio Pedra Branca, no município de Palhoça, conforme observa-se tal ambiente na imagem a seguir.

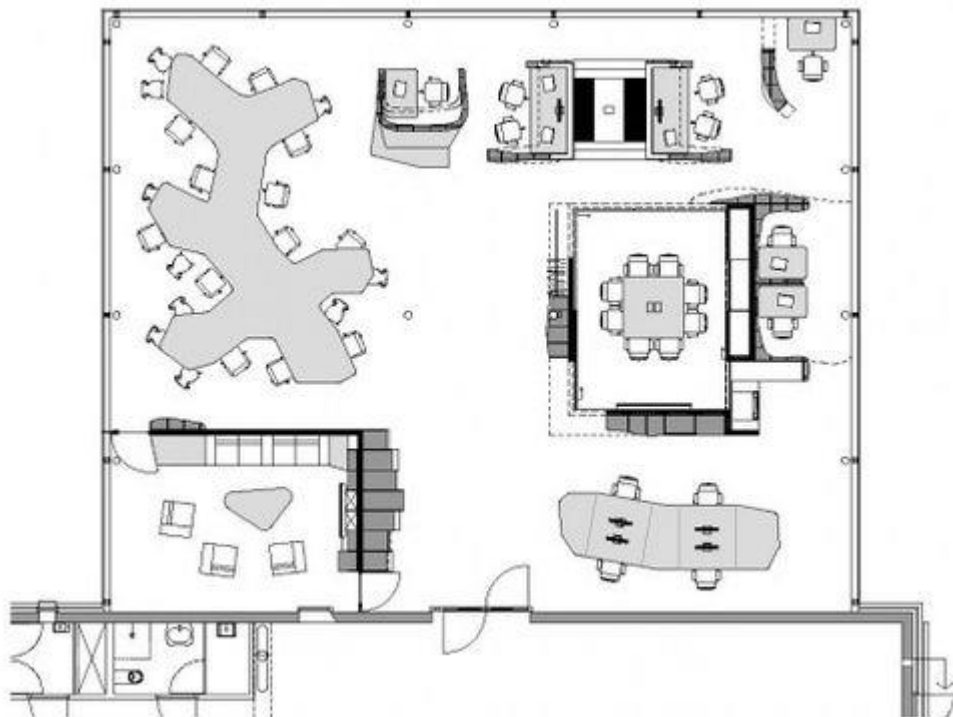
Figura 2 – Espaço de coworking Impact Hub Continente



Fonte: Impact Hub (2017)

Como exemplo meramente ilustrativo de layout, apresenta-se, na imagem a seguir, a planta de um espaço de *coworking*, localizado nos Países Baixos, referência na área.

Figura 3– exemplo ilustrativo de layout de um espaço de coworking



Fonte: Creative Valley (2010)

6.2.2 Equipamentos necessários

A equipe empreendedora da Quantum, para executar as atividades utilizarão exclusivamente alguns equipamentos, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir.

Quadro 14 – Equipamentos da Quantum

Equipamentos	Valores (R\$)
2 computadores portáteis (notebooks)	5.000,00
2 smartphones	3.000,00
1 impressora multifuncional laser	1.000,00
Total	9.000,00

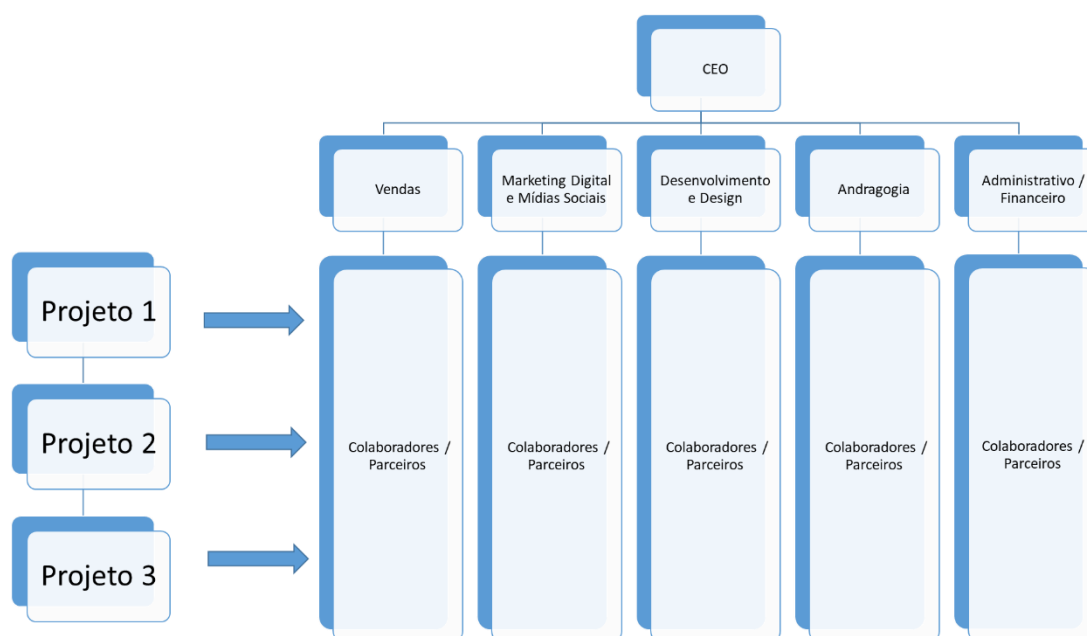
Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Os demais membros das diversas equipes, por desempenharem atividades como autônomos, possuem suas próprias ferramentas pessoais de trabalho.

6.2.3 Necessidade de mão-de-obra

A configuração organizacional dos recursos humanos que farão parte das atividades da empresa, será em forma matricial, isto é um arranjo organizacional de profissionais distribuídos de acordo com as demandas de cada projeto com foco no ciclo de desenvolvimento dos produtos, conforme se observa na ilustração que se segue.

Figura 4 – Organograma Matricial da Quantum



Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Por se tratar de um empreendimento de pequeno porte, inicialmente não está programada a contratação de empregados. A partir das etapas do projeto em que se fizer necessário, serão contratados profissionais terceirizados para atender a demanda pontual de cada projeto.

No quadro a seguir, pode ser observado o tipo de trabalho necessário, o número de pessoas, as qualificações desejadas e o tipo de função que será exercida pelos profissionais contratados pela Quantum.

Quadro 15 – Equipamentos da Quantum

Tipo de trabalho	Nº de pessoas	Qualificações	Quem?
Vendas	03	Experiência em comercialização de produtos (bens e serviços) educacionais, preferencialmente com formação na área de gestão e negócios.	Consultores educacionais
Marketing Digital	01	Expertise em Marketing Digital	Especialista em MD
Monitoramento de Mídias Sociais	01	Experiência em gestão de perfis em Mídias Sociais	Analista de Mídias Sociais
Design de Interfaces de Aplicativo	01	Experiência em design de interfaces de aplicativos móveis, com ênfase em games educativos	Designer
Desenvolvimento de Aplicativo	02	Experiência em desenvolvimento e implantação de aplicativos móveis	Programador
Gestão administrativa e financeira	01	Experiência em gestão administrativa e financeira	Tecnólogo em processos gerenciais ou em Gestão Financeira
Assessoria Andragógica	02	Formado em Ciências Contábeis e/ou Administração. Experiência em Processos educacionais presenciais e a distância com expertise em Andragogia. Vasto conhecimento consolidado nas Ciências Sociais aplicadas.	Professor-consultor

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Na sequência, disserta-se sobre a localização prevista para o empreendimento proposto.

6.3 LOCALIZAÇÃO

Como mencionado anteriormente, o endereço fiscal e, portanto, a sede oficial, inicialmente será localizado em um espaço de *coworking* no bairro Pedra Branca, no município de Palhoça, Santa Catarina. A escolha deste local justifica-se por ser o que apresenta custos com valores mais competitivos, comparados com outros espaços, localizados na ilha de Santa Catarina. Além disso, esse ambiente facilita o acesso a profissionais da área de tecnologia para serem contratados para atender as diversas demandas pontuais da Quantum. A localização favorece o acesso, desde a BR101, assim como sua privilegiada localização ao lado da Unisul, fonte excelente de talentos profissionais.

As atividades terceirizadas acontecerão na sede de cada uma das pessoas físicas ou jurídicas contratadas para tal fim, e as necessárias reuniões de trabalho ou de negócios poderão ser realizadas nas salas de reuniões disponíveis no mesmo espaço de *coworking*.

7 PLANO FINANCEIRO

Mediante o plano financeiro, elabora-se o orçamento operacional, com base no levantamento das receitas, custos e despesas, assim como as entradas e desembolsos de caixa e equivalentes, possibilitando a projeção dos resultados contábeis e dos fluxos de caixa. Assim, consegue-se determinar a necessidade de financiamento, seja com capital próprio, seja com capitais de terceiros.

Nesta seção são identificados os componentes financeiros mais importantes, a saber: o investimento inicial, as formas de financiamento, o valor das receitas e dos custos, para finalmente concluir com a projeção do Fluxo de Caixa.

7.1 INVESTIMENTO INICIAL

Os investimentos iniciais da Quantum podem ser visualizados no quadro apresentado a seguir.

Quadro 16 – investimentos Iniciais

Investimento Permanente (Ativo Não Circulante)	
Equipamentos de informática (Imobilizado)	R\$ 9.000,00
Custo médio de desenvolvimento Aplicativo móvel (intangível)	R\$ 17.360,00
Custos de Abertura de Empresa	R\$ 2.500,00
Registro de Marca	R\$ 1.500,00
Investimento de Curto prazo (Ativo Circulante)	
Capital de Giro	R\$ 24.938,20
Total investimentos	R\$ 55.298,20

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O primeiro aplicativo móvel será desenvolvido completamente por terceiros, a um custo de aquisição aproximado de R\$ 17.360,00, conforme orçado no site comociarumapp.com, sendo este o valor mais baixo encontrado em diversas cotações que foram feitas. Por ser um software desenvolvido totalmente por terceiros, seu valor pode ser registrado como um ativo não circulante, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade e a legislação fiscal vigente.

Foi feita uma estimativa de capital de giro que se aproximasse de 50% da média dos desembolsos trimestrais da empresa, com a finalidade de cobrir possíveis eventualidades. Desta maneira, garante-se que os fluxos de caixa de todo o período de análise (3 anos) sejam positivos.

7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

Os recursos financeiros para o investimento inicial da Quantum serão provenientes de capital próprio. Após a implantação do empreendimento, a expansão das atividades poderá ser feita por meio de:

- parcerias com empresas de TI e/ou da área de Educação, interessadas em expandir suas atividades;
- linhas de financiamento bancário, destinadas a incentivo à inovação, tecnologia e games educacionais; ou,
- capital próprio, por meio da alocação de fundos para reinvestimento

De acordo com os cálculos dos fluxos de caixa, determinou-se que o valor necessário a ser financiado com capital próprio será de R\$ 50.000,00 e com capital de terceiros será de R\$ 24.938,20

Com base nas informações sobre as fontes de financiamento e os investimentos iniciais, apresenta-se o Balanço Inicial do empreendimento, conforme quadro a seguir:

Quadro 17 – Balanço Patrimonial Inicial

BALANÇO PATRIMONIAL	01/01/2018
Ativo Total	R\$ 74.938,20
Ativo Circulante	R\$ 44.578,20
Caixa e Equivalentes de Caixa	R\$ 44.578,20
Ativo Não Circulante	R\$ 30.360,00
Imobilizado	R\$ 9.000,00
Intangível	R\$ 21.360,00
Passivo Total	R\$ 74.938,20
Passivo Circulante	R\$ 24.938,20
Empréstimos e Financiamentos	R\$ 24.938,20
Patrimônio Líquido	R\$ 50.000,00
Capital Social Realizado	R\$ 50.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

7.3 RECEITAS

Para o cálculo das receitas previstas, utilizaram-se algumas premissas. Utilizou-se como padrão, o estudo dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da região sul, para a etapa dos primeiros 36 meses, divididos em trimestres para facilitar a apresentação de dados neste relatório.

Como a formação do preço do serviço para as IES é baseado em um cálculo relacionando turmas e alunos, considerou-se uma média de alunos por turma e um número médio de turmas por curso, para ambos cursos supramencionados. A seguir, os dois quadros.

Quadro 18 – Premissas básicas do curso de Ciências Contábeis para vendas

Premissas Básicas para Previsão de Vendas				CCO
Número de Disciplinas (Turmas) por Curso (CCO) (5 turmas por semestre,				20
Média de Alunos por Turma				15
Média Alunos por Curso				300

Preços	CCO	Preços Unitário	Por Turma	Por Curso
Preço SEMESTRAL por Turma		R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 2.400,00
Preço SEMESTRAL por Aluno		R\$ 5,90	R\$ 88,50	R\$ 1.770,00
Totais Preços Semestrais			R\$ 208,50	R\$ 4.170,00
Preço Médio Unitário SEMESTRAL por Aluno da IES				R\$ 13,90
Preço Médio Unitário MENSAL por Aluno da IES				R\$ 2,32

Cursos

UF/Região	CCO Priv	CCO Pub	Total
SC	40	8	48
PR	59	16	75
RS	50	3	53
SUL	149	27	176
Demais Regiões			708
BRASIL (Total)			884

Turmas x Curso

UF/Região	CCO Priv	CCO Pub	Total
SC	800	160	960
PR	1180	320	1500
RS	1000	60	1060
SUL	2980	540	3520
Demais Regiões			14160
BRASIL (Total)			17680

Alunos x Curso

UF/Região	CCO Priv	CCO Pub	Total
SC	12000	2400	14400
PR	17700	4800	22500
RS	15000	900	15900
SUL	44700	8100	52800
Demais Regiões			212400
BRASIL (Total)			265200

Receitas Totais SEMESTRAIS Possíveis

UF/Região	CCO Priv	CCO Pub	Total
SC	R\$ 166.800,00	R\$ 33.360,00	R\$ 200.160,00
PR	R\$ 246.030,00	R\$ 66.720,00	R\$ 312.750,00
RS	R\$ 208.500,00	R\$ 12.510,00	R\$ 221.010,00
SUL	R\$ 621.330,00	R\$ 112.590,00	R\$ 733.920,00
Demais Regiões			R\$ 2.952.360,00
BRASIL (Total)			R\$ 3.686.280,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Quadro 19 – Premissas básicas do curso de Administração para vendas

Premissas Básicas para Previsão de Vendas				ADM
Número de Disciplinas (Turmas) por Curso (ADM) (5 turmas por semestre,				20
Média de Alunos por Turma				25
Média Alunos por Curso				500

Preços	ADM	Preços Unitários	Por Turma	Por Curso
Preço SEMESTRAL por Turma		R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 2.400,00
Preço SEMESTRAL por Aluno		R\$ 5,90	R\$ 147,50	R\$ 2.950,00
Totais Preços Semestrais			R\$ 267,50	R\$ 5.350,00
Preço Médio Unitário SEMESTRAL por Aluno da IES				R\$ 10,70
Preço Médio Unitário MENSAL por Aluno da IES				R\$ 1,78

Cursos

UF/Região	ADM Priv	ADM Pub	Total
SC	48	9	57
PR	117	17	134
RS	75	8	83
SUL	240	34	274
Demais Regiões			1210
BRASIL			1484

Turmas x Curso

UF/Região	ADM Priv	ADM Pub	Total
SC	960	180	1140
PR	2340	340	2680
RS	1500	160	1660
SUL	4800	680	5480
Demais Regiões			24200
BRASIL			29680

Alunos x Curso

UF/Região	ADM Priv	ADM Pub	Total
SC	24000	4500	28500
PR	58500	8500	67000
RS	37500	4000	41500
SUL	120000	17000	137000
Demais Regiões			605000
BRASIL			742000

Receitas Totais SEMESTRAIS Possíveis

UF/Região	ADM Priv	ADM Pub	Total
SC	R\$ 256.800,00	R\$ 48.150,00	R\$ 304.950,00
PR	R\$ 625.950,00	R\$ 90.950,00	R\$ 716.900,00
RS	R\$ 401.250,00	R\$ 42.800,00	R\$ 444.050,00
SUL	R\$ 1.284.000,00	R\$ 181.900,00	R\$ 1.465.900,00
Demais Regiões			R\$ 6.473.500,00
BRASIL			R\$ 7.939.400,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Com base nessas informações e de acordo com os objetivos estratégicos elaborou-se os quadros de previsão de vendas de cada um dos cursos, para os primeiros 3 anos do projeto, detalhados na sequência.

Quadro 20 – Previsão de vendas mensais Curso de Ciências Contábeis: Região Sul

Período (Mês)	Market Share	CCO Priv. SC	CCO Priv. PR	CCO Priv. RS	CCO SUL
0	0,00%				
1	0,00%				
2	0,00%				
3	0,00%				
4	0,00%				
5	0,00%				
6	0,00%				
7	1,00%	278	410	348	1.036
8	2,00%	556	820	695	2.071
9	3,00%	834	1.230	1.043	3.107
10	4,00%	1.112	1.640	1.390	4.142
11	5,00%	1.390	2.050	1.738	5.178
12	6,00%	1.668	2.460	2.085	6.213
Totais Ano =		5.838	8.611	7.298	21.747
13	7,00%	1.946	2.870	2.433	7.249
14	8,00%	2.224	3.280	2.780	8.284
15	9,00%	2.502	3.690	3.128	9.320
16	10,00%	2.780	4.101	3.475	10.356
17	11,00%	3.058	4.511	3.823	11.391
18	12,00%	3.336	4.921	4.170	12.427
19	13,00%	3.614	5.331	4.518	13.462
20	14,00%	3.892	5.741	4.865	14.498
21	15,00%	4.170	6.151	5.213	15.533
22	16,00%	4.448	6.561	5.560	16.569
23	17,00%	4.726	6.971	5.908	17.604
24	18,00%	5.004	7.381	6.255	18.640
Totais Ano =		41.700	61.508	52.125	155.333
25	19,00%	5.282	7.791	6.603	19.675
26	20,00%	5.560	8.201	6.950	20.711
27	21,00%	5.838	8.611	7.298	21.747
28	22,00%	6.116	9.021	7.645	22.782
29	23,00%	6.394	9.431	7.993	23.818
30	24,00%	6.672	9.841	8.340	24.853
31	25,00%	6.950	10.251	8.688	25.889
32	26,00%	7.228	10.661	9.035	26.924
33	27,00%	7.506	11.071	9.383	27.960
34	28,00%	7.784	11.481	9.730	28.995
35	29,00%	8.062	11.891	10.078	30.031
36	30,00%	8.340	12.302	10.425	31.067
Totais Ano =		81.732	120.555	102.165	304.452

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

E a seguir, o quadro da previsão de vendas do curso de Administração.

Quadro 21 – Previsão de vendas mensais do Curso de Administração – Região Sul

Período (Mês)	Market Share	ADM Priv. SC	ADM Priv. PR	ADM Priv. RS	ADM SUL
0	0,00%				
1	0,00%				
2	0,00%				
3	0,00%				
4	0,00%				
5	0,00%				
6	0,00%				
7	1,00%	428	1.043	669	2.140
8	2,00%	856	2.087	1.338	4.280
9	3,00%	1.284	3.130	2.006	6.420
10	4,00%	1.712	4.173	2.675	8.560
11	5,00%	2.140	5.216	3.344	10.700
12	6,00%	2.568	6.260	4.013	12.840
	Totais Ano =	8.988	21.908	14.044	44.940
13	7,00%	2.996	7.303	4.681	14.980
14	8,00%	3.424	8.346	5.350	17.120
15	9,00%	3.852	9.389	6.019	19.260
16	10,00%	4.280	10.433	6.688	21.400
17	11,00%	4.708	11.476	7.356	23.540
18	12,00%	5.136	12.519	8.025	25.680
19	13,00%	5.564	13.562	8.694	27.820
20	14,00%	5.992	14.606	9.363	29.960
21	15,00%	6.420	15.649	10.031	32.100
22	16,00%	6.848	16.692	10.700	34.240
23	17,00%	7.276	17.735	11.369	36.380
24	18,00%	7.704	18.779	12.038	38.520
	Totais Ano =	64.200	156.488	100.313	321.000
25	19,00%	8.132	19.822	12.706	40.660
26	20,00%	8.560	20.865	13.375	42.800
27	21,00%	8.988	21.908	14.044	44.940
28	22,00%	9.416	22.952	14.713	47.080
29	23,00%	9.844	23.995	15.381	49.220
30	24,00%	10.272	25.038	16.050	51.360
31	25,00%	10.700	26.081	16.719	53.500
32	26,00%	11.128	27.125	17.388	55.640
33	27,00%	11.556	28.168	18.056	57.780
34	28,00%	11.984	29.211	18.725	59.920
35	29,00%	12.412	30.254	19.394	62.060
36	30,00%	12.840	31.298	20.063	64.200
	Totais Ano =	125.832	306.716	196.613	629.160

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

De posse desses resultados, constrói-se o Orçamento TRIMESTRAL de Vendas e Tributos sobre as Vendas. O empreendimento, inicialmente, será registrado como MEI mas, na

medida em que cresce, deve ser enquadrado como uma limitada no Simples Nacional. Todas as projeções já levam em consideração este fato.

Quadro 22 – Orçamento Trimestral de Vendas e Tributos

ORÇAMENTO DE VENDAS E TRIBUTOS SOBRE AS RECEITAS				
ANO 1				
Período (Trimestre)	T1	T2	T3	T4
Receita BRUTA	R\$ -	R\$ -	R\$ 19.053,30	R\$ 47.633,25
SIMPLES NACIONAL - METODOLOGIA DE CÁLCULO 2018				
Receita Bruta 12meses - Proporcional	R\$ -	R\$ -	R\$ 19.053,30	R\$ 133.373,10
Alíquota	0,00%	0,00%	6,00%	6,00%
Valor a deduzir			0,00	0,00
Numerador			R\$ 1.143,20	R\$ 8.002,39
Taxa Efetiva de Tributos sobre Vendas (Simples Nacional)			6,00%	6,00%
Tributos sobre Vendas (Simples Nacional)			R\$ 1.143,20	R\$ 2.858,00
ANO 2				
	T1	T2	T3	T4
	R\$ 76.213,20	R\$ 104.793,15	R\$ 133.373,10	R\$ 161.953,05
	R\$ 190.533,00	R\$ 247.692,90	R\$ 362.012,70	R\$ 476.332,50
	11,20%	11,20%	13,50%	13,50%
	9.360,00	9.360,00	17.640,00	17.640,00
	R\$ 11.979,70	R\$ 18.381,60	R\$ 31.231,71	R\$ 46.664,89
	6,29%	7,42%	8,63%	9,80%
	R\$ 4.791,88	R\$ 7.776,83	R\$ 11.506,42	R\$ 15.866,06
ANO 3				
	T1	T2	T3	T4
	R\$ 190.533,00	R\$ 219.112,95	R\$ 247.692,90	R\$ 276.272,85
	R\$ 590.652,30	R\$ 704.972,10	R\$ 819.291,90	R\$ 933.611,70
	13,50%	13,50%	16,00%	16,00%
	17.640,00	17.640,00	35.640,00	35.640,00
	R\$ 62.098,06	R\$ 77.531,23	R\$ 95.446,70	R\$ 113.737,87
	10,51%	11,00%	11,65%	12,18%
	R\$ 20.031,63	R\$ 24.097,55	R\$ 28.855,98	R\$ 33.657,13

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

A partir dessa peça orçamentária, procede-se a levantar os Custos e Despesas Fixos do empreendimento, para poder projetar o lucro da Quantum para o período dos primeiros 36 meses.

7.4 CUSTOS

O levantamento dos custos se desdobra em custos e despesas fixos, classificando as despesas operacionais em despesas comerciais, despesas administrativas e gerais e despesas financeiras, conforme consta nos quadros a seguir, que representam cada um dos 3 anos identificados no estudo.

Quadro 23 – Orçamento Trimestral de Custos e despesas fixos – Ano 1

ORÇAMENTO DE CUSTOS E DESPESAS FIXOS					
Período (Trimestre)	T1	T2	T3	T4	Total Anual
CUSTOS FIXOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	R\$ 1.468,00	R\$ 1.468,00	R\$ 2.968,00	R\$ 2.968,00	R\$ 8.872,00
Honorários de serviços de Assessoria Andragógica e Design Instrucional			R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Manutenção/evolução de aplicativo e hospedagem em servidor	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00
Amortização do Ativo Intangível (Softwares adquiridos)	R\$ 868,00	R\$ 868,00	R\$ 868,00	R\$ 868,00	R\$ 3.472,00
DESPESAS FIXAS OPERACIONAIS	R\$ 4.905,00	R\$ 13.905,00	R\$ 22.338,00	R\$ 22.338,00	R\$ 63.486,00
DESPESAS FIXAS COMERCIAIS	R\$ -	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 27.000,00
Gastos de Representação Comercial		R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 18.000,00
Gastos com Publicidade e Propaganda		R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 9.000,00
DESPESAS FIXAS ADMINISTRATIVAS E GERAIS	R\$ 4.905,00	R\$ 4.905,00	R\$ 13.338,00	R\$ 13.338,00	R\$ 36.486,00
Coworking ilimitado + Endereço fiscal	R\$ 1.755,00	R\$ 1.755,00	R\$ 1.755,00	R\$ 1.755,00	R\$ 7.020,00
Comunicação: Internet e telefonia móvel	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Honorários de gestão administrativa e financeira			R\$ 2.811,00	R\$ 2.811,00	R\$ 5.622,00
Honorários do Contador			R\$ 2.811,00	R\$ 2.811,00	R\$ 5.622,00
Pró-labore			R\$ 2.811,00	R\$ 2.811,00	R\$ 5.622,00
Depreciação equipamentos	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 1.800,00
Outras amortizações / Depreciações	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
Outros Gastos Gerais	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Nos primeiros 6 meses, alguns gastos não serão incorridos, pois nesse período as atividades da empresa serão mais internas e pré-operacionais propriamente ditas. A partir do 3º trimestre, quando o 1º aplicativo estiver rodando e começarem as ações de venda, é quando serão realizadas as ações burocráticas de registro, etc.

Quadro 24 – Orçamento Trimestral de Custos e despesas fixos – Ano 2

ORÇAMENTO DE CUSTOS E DESPESAS FIXOS					
Período (Trimestre)	T1	T2	T3	T4	Total Anual
CUSTOS FIXOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	R\$ 5.068,00	R\$ 5.936,00	R\$ 5.936,00	R\$ 6.804,00	R\$ 23.744,00
Honorários de serviços de Assessoria Andragógica e Design Instrucional	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00
Manutenção/evolução de aplicativo e hospedagem em servidor	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Amortização do Ativo Intangível (Softwares adquiridos)	R\$ 868,00	R\$ 1.736,00	R\$ 1.736,00	R\$ 2.604,00	R\$ 6.944,00
DESPESAS FIXAS OPERACIONAIS	R\$ 33.136,30	R\$ 33.586,30	R\$ 33.586,30	R\$ 34.036,30	R\$ 134.345,20
DESPESAS FIXAS COMERCIAIS	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 48.000,00
Gastos de Representação Comercial	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 36.000,00
Gastos com Publicidade e Propaganda	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00
DESPESAS FIXAS ADMINISTRATIVAS E GERAIS	R\$ 21.136,30	R\$ 21.586,30	R\$ 21.586,30	R\$ 22.036,30	R\$ 86.345,20
Coworking ilimitado + Endereço fiscal	R\$ 3.510,00	R\$ 3.510,00	R\$ 3.510,00	R\$ 3.510,00	R\$ 14.040,00
Comunicação: Internet e telefonia móvel	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 9.600,00
Honorários de gestão administrativa e financeira	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00
Honorários do Contador	R\$ 3.092,10	R\$ 3.092,10	R\$ 3.092,10	R\$ 3.092,10	R\$ 12.368,40
Pró-labore	R\$ 6.184,20	R\$ 6.184,20	R\$ 6.184,20	R\$ 6.184,20	R\$ 24.736,80
Depreciação equipamentos	R\$ 450,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 1.350,00	R\$ 3.600,00
Outras amortizações / Depreciações	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
Outros Gastos Gerais	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O segundo ano representa o momento quando a empresa deve consolidar sua receita de forma que possa fazer frente aos diversos custos que tal empreendimento exige.

Quadro 25 – Orçamento Trimestral de Custos e despesas fixos – Ano 3

ORÇAMENTO DE CUSTOS E DESPESAS FIXOS					
Período (Trimestre)	T1	T2	T3	T4	Total Anual
CUSTOS FIXOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	R\$ 9.504,00	R\$ 10.372,00	R\$ 10.372,00	R\$ 11.240,00	R\$ 41.488,00
Honorários de serviços de Assessoria Andragógica e Design Instrucional	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 18.000,00
Manutenção/evolução de aplicativo e hospedagem em servidor	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 9.600,00
Amortização do Ativo Intangível (Softwares adquiridos)	R\$ 2.604,00	R\$ 3.472,00	R\$ 3.472,00	R\$ 4.340,00	R\$ 13.888,00
DESPESAS FIXAS OPERACIONAIS	R\$ 53.775,24	R\$ 54.675,24	R\$ 54.675,24	R\$ 55.575,24	R\$ 218.700,96
DESPESAS FIXAS COMERCIAIS	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 96.000,00
Gastos de Representação Comercial	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 72.000,00
Gastos com Publicidade e Propaganda	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 24.000,00
DESPESAS FIXAS ADMINISTRATIVAS E GERAIS	R\$ 29.775,24	R\$ 30.675,24	R\$ 30.675,24	R\$ 31.575,24	R\$ 122.700,96
Coworking ilimitado + Endereço fiscal	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00	R\$ 28.080,00
Comunicação: Internet e telefonia móvel	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 19.200,00
Honorários de gestão administrativa e financeira	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 13.605,24
Honorários do Contador	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 13.605,24
Pró-labore	R\$ 6.802,62	R\$ 6.802,62	R\$ 6.802,62	R\$ 6.802,62	R\$ 27.210,48
Depreciação equipamentos	R\$ 1.350,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.250,00	R\$ 3.150,00	R\$ 9.000,00
Outras amortizações / Depreciações					R\$ -
Outros Gastos Gerais	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O terceiro ano, por ter um crescimento exponencial das vendas, enseja maior consumo de recursos, sendo necessário o aumento dos gastos e de alguns investimentos.

Com base nas informações do Orçamento de Vendas e do Orçamento de Custos, pode-se elaborar uma projeção do Resultado Econômico, em forma de lucro da Quantum, conforme quadro a seguir.

Quadro 26 – Demonstração do Resultado projetado

Ano 1					
Período (Trimestre)	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Receita LÍQUIDA	R\$ -	R\$ -	R\$ 17.910,10	R\$ 44.775,26	R\$ 62.685,36
(-) Custo Fixo dos Produtos Vendidos	R\$ 1.468,00	R\$ 1.468,00	R\$ 2.968,00	R\$ 2.968,00	R\$ 8.872,00
= Resultado BRUTO	-R\$ 1.468,00	-R\$ 1.468,00	R\$ 14.942,10	R\$ 41.807,26	R\$ 53.813,36
(-) Despesas Fixas Comerciais	R\$ -	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 27.000,00
(-) Despesas Fixas Administrativas e Gerais	R\$ 4.905,00	R\$ 4.905,00	R\$ 13.338,00	R\$ 13.338,00	R\$ 36.486,00
= Resultado Antes do Resultado Financeiro	-R\$ 6.373,00	-R\$ 15.373,00	-R\$ 7.395,90	R\$ 19.469,26	-R\$ 9.672,64
+ Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas Financeiras	R\$ 3.520,43	R\$ 4.017,39	R\$ 4.277,52	R\$ 3.932,55	R\$ 15.747,89
= Resultado LÍQUIDO do Período	-R\$ 9.893,43	-R\$ 19.390,39	-R\$ 11.673,42	R\$ 15.536,71	-R\$ 25.420,53

Ano 2					
Período (Trimestre)	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Receita LÍQUIDA	R\$ 71.421,32	R\$ 97.016,32	R\$ 121.866,68	R\$ 146.086,99	R\$ 436.391,31
(-) Custo Fixo dos Produtos Vendidos	R\$ 5.068,00	R\$ 5.936,00	R\$ 5.936,00	R\$ 6.804,00	R\$ 23.744,00
= Resultado BRUTO	R\$ 66.353,32	R\$ 91.080,32	R\$ 115.930,68	R\$ 139.282,99	R\$ 412.647,31
(-) Despesas Fixas Comerciais	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 48.000,00
(-) Despesas Fixas Administrativas e Gerais	R\$ 21.136,30	R\$ 21.586,30	R\$ 21.586,30	R\$ 22.036,30	R\$ 86.345,20
= Resultado Antes do Resultado Financeiro	R\$ 33.217,02	R\$ 57.494,02	R\$ 82.344,38	R\$ 105.246,69	R\$ 278.302,11
+ Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas Financeiras	R\$ 3.538,87	R\$ 3.089,62	R\$ 2.576,96	R\$ 1.991,92	R\$ 11.197,37
= Resultado LÍQUIDO do Período	R\$ 29.678,15	R\$ 54.404,39	R\$ 79.767,42	R\$ 103.254,77	R\$ 267.104,73

Ano3					
Período (Trimestre)	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Receita LÍQUIDA	R\$ 170.501,37	R\$ 195.015,40	R\$ 218.836,92	R\$ 242.615,72	R\$ 826.969,42
(-) Custo Fixo dos Produtos Vendidos	R\$ 9.504,00	R\$ 10.372,00	R\$ 10.372,00	R\$ 11.240,00	R\$ 41.488,00
= Resultado BRUTO	R\$ 160.997,37	R\$ 184.643,40	R\$ 208.464,92	R\$ 231.375,72	R\$ 785.481,42
(-) Despesas Fixas Comerciais	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 96.000,00
(-) Despesas Fixas Administrativas e Gerais	R\$ 29.775,24	R\$ 30.675,24	R\$ 30.675,24	R\$ 31.575,24	R\$ 122.700,96
= Resultado Antes do Resultado Financeiro	R\$ 107.222,13	R\$ 129.968,16	R\$ 153.789,68	R\$ 175.800,48	R\$ 566.780,46
+ Receitas Financeiras	R\$ 2.908,03	R\$ 3.651,95	R\$ 7.230,23	R\$ 11.867,31	R\$ 25.657,52
(-) Despesas Financeiras	R\$ 1.324,30	R\$ 562,43	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.886,72
= Resultado LÍQUIDO do Período	R\$ 108.805,86	R\$ 133.057,69	R\$ 161.019,91	R\$ 187.667,79	R\$ 590.551,25

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Perceba-se que, no primeiro ano, a empresa apresenta prejuízo, mas isto é esperado e é normal em empreendimentos, visto que até as receitas não alcançarem a cobrir os custos e despesas, não há equilíbrio econômico. Mas, acompanhando a evolução do resultado, observa-se que a partir do 4 trimestre do primeiro ano, a empresa espera ter lucro.

Por isso, para alcançar os objetivos propostos, o foco dos esforços empresariais serão as vendas, para poder criar uma base financeira necessária para a sustentabilidade do negócio.

Na próxima seção apresenta-se a projeção do Fluxo de Caixa.

7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A seguir, apresentam-se os Fluxos de Caixa Projetados da Quantum, para os 3 primeiros anos de existência da Empresa.

Quadro 27 – Projeção do fluxo de caixa – Ano 1

ENTRADAS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Recebimentos de Receitas do Mês	R\$ -	R\$ -	R\$ 19.053,30	R\$ 47.633,25	R\$ 66.686,55
Outras					
TOTAL ENTRADAS	R\$ -	R\$ -	R\$ 19.053,30	R\$ 47.633,25	R\$ 66.686,55
SAIDAS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
CUSTOS	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 3.243,20	R\$ 4.958,00	R\$ 9.401,19
Tributos sobre Vendas (Simples Nacional)	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.143,20	R\$ 2.858,00	R\$ 4.001,19
Honorários de serviços de Assessoria	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Manutenção/evolução de aplicativo e	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00
DESPESAS	R\$ 3.955,00	R\$ 12.955,00	R\$ 21.388,00	R\$ 21.388,00	R\$ 59.686,00
Gastos de Representação Comercial	R\$ -	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 18.000,00
Gastos com Publicidade e Propaganda	R\$ -	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 9.000,00
Coworking ilimitado + Endereço fiscal	R\$ 1.755,00	R\$ 1.755,00	R\$ 1.755,00	R\$ 1.755,00	R\$ 7.020,00
Comunicação: Internet e telefonia móvel	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Honorários de gestão administrativa e	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.811,00	R\$ 2.811,00	R\$ 5.622,00
Honorários do Contador	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.811,00	R\$ 2.811,00	R\$ 5.622,00
Pró-labore	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.811,00	R\$ 2.811,00	R\$ 5.622,00
Outros Gastos Gerais	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00
TOTAL SAÍDAS	R\$ 4.555,00	R\$ 13.555,00	R\$ 24.631,20	R\$ 26.346,00	R\$ 69.087,19
FLUXO OPERACIONAL	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ Entradas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ 19.053,30	R\$ 47.633,25	R\$ 66.686,55
(-) Saídas Operacionais	R\$ 4.555,00	R\$ 13.555,00	R\$ 24.631,20	R\$ 26.346,00	R\$ 69.087,19
Fluxo de Caixa Operacional	-R\$ 4.555,00	-R\$ 13.555,00	-R\$ 5.577,90	R\$ 21.287,26	-R\$ 2.400,64
FLUXO DE INVESTIMENTOS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ Retornos de Investimentos Financeiros					R\$ -
(-) Investimento em Instrumentos Financeiros					R\$ -
(-) Aquisição de Imobilizado (Máquinas e	R\$ 9.000,00				R\$ 9.000,00
(-) Aquisição de Intangível (Softwares,	R\$ 21.360,00				R\$ 21.360,00
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 30.360,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 30.360,00
FLUXO DE FINANCIAMENTOS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ integralização de Capital Social	R\$ 50.000,00				R\$ 50.000,00
+ Aquisição de Financiamentos e/ou	R\$ 24.938,20				R\$ 24.938,20
(-) Amortização de Financiamentos e			R\$ 2.443,75	R\$ 2.788,73	R\$ 5.232,48
(-) pagamento de Juros de Financiamentos e			R\$ 4.277,52	R\$ 3.932,55	R\$ 8.210,07
(-) Pagamento de Dividendos					R\$ -
Fluxo de Caixa de Financiamentos	R\$ 74.938,20	R\$ -	-R\$ 6.721,27	-R\$ 6.721,27	R\$ 61.495,65
FLUXOS DE CAIXA E EQUIVALENTES	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Fluxo de Caixa Operacional	-R\$ 4.555,00	-R\$ 13.555,00	-R\$ 5.577,90	R\$ 21.287,26	-R\$ 4.555,00
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 30.360,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 30.360,00
Fluxo de Caixa de Financiamentos	R\$ 74.938,20	R\$ -	-R\$ 6.721,27	-R\$ 6.721,27	R\$ 61.495,65
FLUXOS DE CAIXA DO PERÍODO	R\$ 40.023,20	-R\$ 13.555,00	-R\$ 12.299,17	R\$ 14.565,98	R\$ 28.735,01
SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ 40.023,20	R\$ 26.468,20	R\$ 14.169,03	R\$ -
SALDO FINAL	R\$ 40.023,20	R\$ 26.468,20	R\$ 14.169,03	R\$ 28.735,01	R\$ 28.735,01

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Quadro 28 – Projeção do fluxo de caixa – Ano 2

ENTRADAS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Recebimentos de Receitas do Mês	R\$ 76.213,20	R\$ 104.793,15	R\$ 133.373,10	R\$ 161.953,05	R\$ 476.332,50
Outras					
TOTAL ENTRADAS	R\$ 76.213,20	R\$ 104.793,15	R\$ 133.373,10	R\$ 161.953,05	R\$ 476.332,50
SAIDAS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
CUSTOS	R\$ 8.991,88	R\$ 11.976,83	R\$ 15.706,42	R\$ 20.066,06	R\$ 56.741,19
Tributos sobre Vendas (Simples Nacional)	R\$ 4.791,88	R\$ 7.776,83	R\$ 11.506,42	R\$ 15.866,06	R\$ 39.941,19
Honorários de serviços de Assessoria	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00
Manutenção/evolução de aplicativo e	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
DESPESAS	R\$ 32.186,30	R\$ 32.186,30	R\$ 32.186,30	R\$ 32.186,30	R\$ 128.745,20
Gastos de Representação Comercial	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 36.000,00
Gastos com Publicidade e Propaganda	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00
Coworking ilimitado + Endereço fiscal	R\$ 3.510,00	R\$ 3.510,00	R\$ 3.510,00	R\$ 3.510,00	R\$ 14.040,00
Comunicação: Internet e telefonia móvel	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 9.600,00
Honorários de gestão administrativa e	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00
Honorários do Contador	R\$ 3.092,10	R\$ 3.092,10	R\$ 3.092,10	R\$ 3.092,10	R\$ 12.368,40
Pró-labore	R\$ 6.184,20	R\$ 6.184,20	R\$ 6.184,20	R\$ 6.184,20	R\$ 24.736,80
Outros Gastos Gerais	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
TOTAL SAÍDAS	R\$ 41.178,18	R\$ 44.163,13	R\$ 47.892,72	R\$ 52.252,36	R\$ 185.486,39
FLUXO OPERACIONAL	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ Entradas Operacionais	R\$ 76.213,20	R\$ 104.793,15	R\$ 133.373,10	R\$ 161.953,05	R\$ 476.332,50
(-) Saídas Operacionais	R\$ 41.178,18	R\$ 44.163,13	R\$ 47.892,72	R\$ 52.252,36	R\$ 185.486,39
Fluxo de Caixa Operacional	R\$ 35.035,02	R\$ 60.630,02	R\$ 85.480,38	R\$ 109.700,69	R\$ 290.846,11
FLUXO DE INVESTIMENTOS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ Retornos de Investimentos Financeiros					R\$ -
(-) Investimento em Instrumentos Financeiros		R\$ 8.586,00	R\$ 63.976,06	R\$ 95.971,34	R\$ 168.533,40
(-) Aquisição de Imobilizado (Máquinas e	R\$ 9.000,00		R\$ 9.000,00		R\$ 18.000,00
(-) Aquisição de Intangível (Softwares,		R\$ 17.360,00		R\$ 17.360,00	R\$ 34.720,00
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 9.000,00	-R\$ 25.946,00	-R\$ 72.976,06	-R\$ 113.331,34	-R\$ 221.253,40
FLUXO DE FINANCIAMENTOS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ integralização de Capital Social					R\$ -
+ Aquisição de Financiamentos e/ou					R\$ -
(-) Amortização de Financiamentos e	R\$ 3.182,40	R\$ 3.631,65	R\$ 4.144,32	R\$ 4.729,35	R\$ 15.687,72
(-) pagamento de Juros de Financiamentos e	R\$ 3.538,87	R\$ 3.089,62	R\$ 2.576,96	R\$ 1.991,92	R\$ 11.197,37
(-) Pagamento de Dividendos					R\$ -
Fluxo de Caixa de Financiamentos	-R\$ 3.182,40	-R\$ 3.631,65	-R\$ 4.144,32	-R\$ 4.729,35	-R\$ 15.687,72
FLUXOS DE CAIXA E EQUIVALENTES	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Fluxo de Caixa Operacional	R\$ 35.035,02	R\$ 60.630,02	R\$ 85.480,38	R\$ 109.700,69	R\$ 35.035,02
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 9.000,00	-R\$ 25.946,00	-R\$ 72.976,06	-R\$ 113.331,34	-R\$ 221.253,40
Fluxo de Caixa de Financiamentos	-R\$ 3.182,40	-R\$ 3.631,65	-R\$ 4.144,32	-R\$ 4.729,35	-R\$ 15.687,72
FLUXOS DE CAIXA DO PERÍODO	R\$ 22.852,62	R\$ 31.052,37	R\$ 8.360,00	-R\$ 8.360,00	R\$ 53.904,99
SALDO INICIAL	R\$ 28.735,01	R\$ 51.587,63	R\$ 82.640,00	R\$ 91.000,00	R\$ 28.735,01
SALDO FINAL	R\$ 51.587,63	R\$ 82.640,00	R\$ 91.000,00	R\$ 82.640,00	R\$ 82.640,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Quadro 29 – Projeção do fluxo de caixa – Ano 3

ENTRADAS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Recebimentos de Receitas do Mês	R\$ 190.533,00	R\$ 219.112,95	R\$ 247.692,90	R\$ 276.272,85	R\$ 933.611,70
Outras					
TOTAL ENTRADAS	R\$ 190.533,00	R\$ 219.112,95	R\$ 247.692,90	R\$ 276.272,85	R\$ 933.611,70
SAIDAS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
CUSTOS	R\$ 26.931,63	R\$ 30.997,55	R\$ 35.755,98	R\$ 40.557,13	R\$ 134.242,28
Tributos sobre Vendas (Simples Nacional)	R\$ 20.031,63	R\$ 24.097,55	R\$ 28.855,98	R\$ 33.657,13	R\$ 106.642,28
Honorários de serviços de Assessoria	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 18.000,00
Manutenção/evolução de aplicativo e	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 9.600,00
DESPESAS	R\$ 52.425,24	R\$ 52.425,24	R\$ 52.425,24	R\$ 52.425,24	R\$ 209.700,96
Gastos de Representação Comercial	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 72.000,00
Gastos com Publicidade e Propaganda	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 24.000,00
Coworking ilimitado + Endereço fiscal	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00	R\$ 28.080,00
Comunicação: Internet e telefonia móvel	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 19.200,00
Honorários de gestão administrativa e	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 13.605,24
Honorários do Contador	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 3.401,31	R\$ 13.605,24
Pró-labore	R\$ 6.802,62	R\$ 6.802,62	R\$ 6.802,62	R\$ 6.802,62	R\$ 27.210,48
Outros Gastos Gerais	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00
TOTAL SAÍDAS	R\$ 79.356,87	R\$ 83.422,79	R\$ 88.181,22	R\$ 92.982,37	R\$ 343.943,24
FLUXO OPERACIONAL	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ Entradas Operacionais	R\$ 190.533,00	R\$ 219.112,95	R\$ 247.692,90	R\$ 276.272,85	R\$ 933.611,70
(-) Saídas Operacionais	R\$ 79.356,87	R\$ 83.422,79	R\$ 88.181,22	R\$ 92.982,37	R\$ 343.943,24
Fluxo de Caixa Operacional	R\$ 111.176,13	R\$ 135.690,16	R\$ 159.511,68	R\$ 183.290,48	R\$ 589.668,46
FLUXO DE INVESTIMENTOS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ Retornos de Investimentos Financeiros	R\$ 2.908,03	R\$ 3.651,95	R\$ 7.230,23	R\$ 11.867,31	R\$ 25.657,52
(-) Investimento em Instrumentos Financeiros	R\$ 21.642,97	R\$ 114.439,34	R\$ 145.803,63	R\$ 172.520,72	R\$ 454.406,66
(-) Aquisição de Imobilizado (Máquinas e	R\$ 18.000,00		R\$ 18.000,00		R\$ 36.000,00
(-) Aquisição de Intangível (Softwares,		R\$ 17.360,00		R\$ 17.360,00	R\$ 34.720,00
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 36.734,94	-R\$ 128.147,40	-R\$ 156.573,40	-R\$ 178.013,41	-R\$ 499.469,14
FLUXO DE FINANCIAMENTOS	T1	T2	T3	T4	Total Anual
+ integralização de Capital Social					R\$ -
+ Aquisição de Financiamentos e/ou					R\$ -
(-) Amortização de Financiamentos e	R\$ 5.396,98	R\$ 6.158,85			R\$ 11.555,82
(-) pagamento de Juros de Financiamentos e	R\$ 1.324,30	R\$ 562,43			R\$ 1.886,72
(-) Pagamento de Dividendos	R\$ 66.776,18				R\$ 66.776,18
Fluxo de Caixa de Financiamentos	-R\$ 72.173,16	-R\$ 6.158,85	R\$ -	R\$ -	-R\$ 78.332,01
FLUXOS DE CAIXA E EQUIVALENTES	T1	T2	T3	T4	Total Anual
Fluxo de Caixa Operacional	R\$ 111.176,13	R\$ 135.690,16	R\$ 159.511,68	R\$ 183.290,48	R\$ 111.176,13
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 36.734,94	-R\$ 128.147,40	-R\$ 156.573,40	-R\$ 178.013,41	-R\$ 499.469,14
Fluxo de Caixa de Financiamentos	-R\$ 72.173,16	-R\$ 6.158,85	R\$ -	R\$ -	-R\$ 78.332,01
FLUXOS DE CAIXA DO PERÍODO	R\$ 2.268,03	R\$ 1.383,92	R\$ 2.938,28	R\$ 5.277,08	R\$ 11.867,31
SALDO INICIAL	R\$ 82.640,00	R\$ 84.908,03	R\$ 86.291,95	R\$ 89.230,23	R\$ 82.640,00
SALDO FINAL	R\$ 84.908,03	R\$ 86.291,95	R\$ 89.230,23	R\$ 94.507,31	R\$ 94.507,31

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O modelo de Fluxo de Caixa utilizado tem, na parte superior a estrutura clássica da projeção de fluxo de caixa utilizado nas disciplinas de finanças dos cursos de administração; a segunda parte tem uma distribuição diferenciada baseada na estrutura contábil, para potencializar as informações disponíveis nesse relatório.

Assim, os fluxos de Caixa e equivalentes são classificados e diferenciados em: Fluxo Operacional (recebimentos de receitas e desembolsos de custos e despesas); Fluxo de Investimentos, que, espera-se, na maioria das ocasiões seja negativo, pois denota os valores extraídos do caixa destinados para investimentos que podem ser de infraestrutura, de novos negócios, ou simplesmente de aplicação do excedente de numerário em instrumentos financeiros; e o Fluxo de Financiamentos, onde se registram as estradas de recursos causadas por empréstimos, financiamentos e integralização de capital próprio, assim como as decorrentes saídas ocasionadas pelas amortizações de saldos devedores e o pagamento de juros pelos empréstimos financeiros.

No ano 1, o Fluxo de Caixa Operacional ainda é negativo, pois a empresa ainda não tem receitas suficientes para cobrir todos seus custos de funcionamento. Já nos anos 2 e 3, além de ter fluxos positivos, o excedente é suficiente como para aplicar todos esses recursos no sistema financeiro sem comprometer as operações da empresa.

O Fluxo de Caixa de investimentos, por causa das aplicações financeiras realizadas com o excedente supramencionado, termina ficando quase que permanentemente negativo. Mas isso não significa de forma alguma que a empresa tenha algum problema, muito pelo contrário, representa grandes oportunidades de crescimento econômico.

O Fluxo de Caixa de Financiamentos vai refletir, nesse período de 3 anos, principalmente, as saídas de numerário decorrente do pagamento do empréstimo contraído no primeiro trimestre do ano 1.

Para garantir a sustentabilidade do empreendimento, a saúde financeira deve ser uma das prioridades, com ênfase na estabilidade e crescimento do capital de giro líquido, garantindo dessa forma que a empresa tenha melhor liquidez, boa solvência e, que a rotatividade aumente o fluxo de recursos dentro das engrenagens da empresa.

A partir dos resultados financeiros da projeção dos fluxos de caixa, na seção subsequente, será feita a análise da viabilidade econômica do projeto.

8 AVALIAÇÃO E VIABILIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta seção, são apresentadas a avaliação econômica, a análise de sensibilidade e a avaliação social do empreendimento, de modo que justifique os investimentos a serem realizados e os esforços empreendedores.

8.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

Para avaliação econômica da Quantum, foi estabelecida como taxa mínima de atratividade (TMA) a meta da taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), que pode ser considerada adequada para o investimento em um negócio de pequeno porte. Tal taxa é estipulada pelo COPOM (Comitê de Política Monetária) e no momento de realização deste plano está em 7,0% ao ano (BCB, dezembro de 2017)⁸.

Considerando o cenário mais provável para o empreendimento e uma TMA de 7,0% ao ano, a empresa obteve uma TIR (Taxa Interna de Retorno) de 62,85% ao ano, portanto maior que a TMA. O VPL (Valor Presente Líquido) foi de R\$ 64.710,60. Sendo este valor positivo, portanto, o capital inicial de R\$ R\$ 50.000,00 rende, quando aplicado no negócio, R\$ 64.710,60 a mais do que renderia no mesmo período, se fosse aplicado em um investimento financeiro que tem uma taxa de 7,0% ao ano. Essas informações podem ser visualizadas no quadro a seguir.

⁸ <https://www.bcb.gov.br>

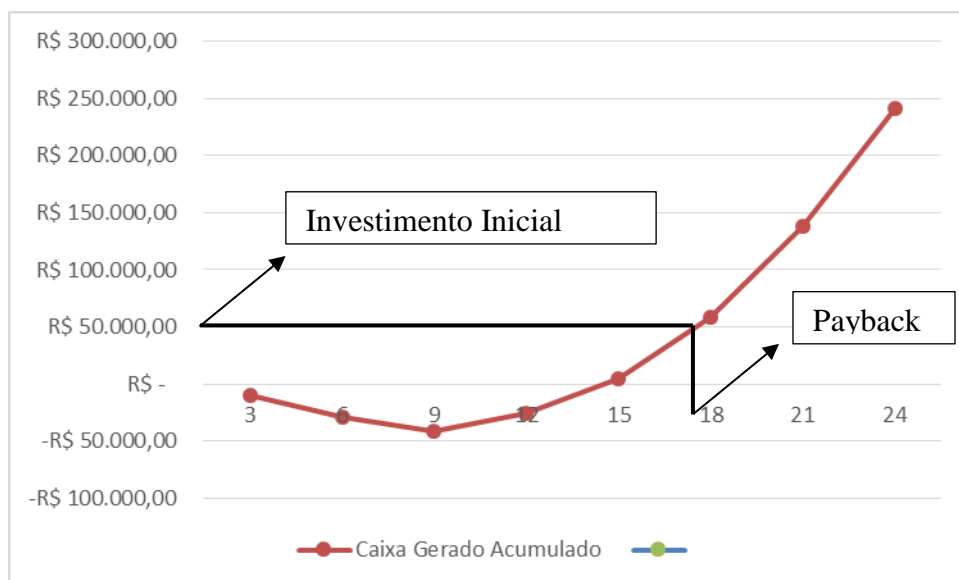
Quadro 30 – VPL e TIR da Quantum

		Investimento Inicial R\$ 50.000,00	
		TMA: Selic (dez/17) 7,00%	
n	Trimestre	Geração de Caixa	Valor Presente
3	A1 - T1	-R\$ 9.893,43	-R\$ 8.075,99
6	A1 - T2	-R\$ 19.390,39	-R\$ 12.920,64
9	A1 - T3	-R\$ 11.673,42	-R\$ 6.349,57
12	A1 - T4	R\$ 15.536,71	R\$ 6.898,48
15	A2 - T1	R\$ 29.678,15	R\$ 10.756,73
18	A2 - T2	R\$ 54.404,39	R\$ 16.096,30
21	A2 - T3	R\$ 79.767,42	R\$ 19.264,88
24	A2 - T4	R\$ 103.254,77	R\$ 20.356,33
27	A3 - T1	R\$ 108.805,86	R\$ 17.510,17
30	A3 - T2	R\$ 133.057,69	R\$ 17.479,40
33	A3 - T3	R\$ 161.019,91	R\$ 17.266,92
36	A3 - T4	R\$ 187.667,79	R\$ 16.427,59
		VP =	R\$ 114.710,60
		Investimento Inicial	R\$ 50.000,00
		VPL =	R\$ 64.710,60
		TIR =	62,85%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Todos os custos e despesas do projeto são fixos, porque apesar de os valores em R4 puderem variar, todos eles existem independentemente do volume de produção, não havendo uma correlação direta e inequívoca para poder definir algum item de custo como variável. Nesse sentido, para poder calcular o ponto de equilíbrio da Quantum, foi tomado como referência, o rol de custos e despesas do último trimestre do ano 3, perfazendo um total de R\$ 40.886,35. Assim, para poder cobrir esses custos fixos, são necessárias as vendas de serviços para 6.648 alunos, já que cada aluno, em média, representa, trimestralmente. R\$ 6,15.

Figura 5 – Payback da Quantum



Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O Payback da Quantum acontece durante o segundo trimestre do ano 2 (um pouco menos de 18 meses). Assim como no cálculo do VPL e da TIR, foram utilizados os valores da geração de caixa do ano 1 ao ano 3, para determinar o payback. Porém, neste caso, foi considerada a geração de caixa acumulada, de modo que período de payback pudesse ser visualizado graficamente. Já o Payback descontado está entre 24 e 27 meses, ou seja, durante o primeiro trimestre do ano 3, conforme se visualiza no quadro a seguir.

Quadro 31 – Payback simples e Payback descontado da Quantum

Tempo	Caixa Gerado Acumulado	
	Simples	Descontado
3	-R\$ 9.893,43	-R\$ 8.075,99
6	-R\$ 29.283,82	-R\$ 20.996,62
9	-R\$ 40.957,24	-R\$ 27.346,19
12	-R\$ 25.420,53	-R\$ 20.447,71
15	R\$ 4.257,62	-R\$ 9.690,98
18	R\$ 58.662,01	R\$ 6.405,32
21	R\$ 138.429,43	R\$ 25.670,20
24	R\$ 241.684,20	R\$ 46.026,52
27	R\$ 350.490,06	R\$ 63.536,69
30	R\$ 483.547,74	R\$ 81.016,09
33	R\$ 644.567,65	R\$ 98.283,02
36	R\$ 832.235,45	R\$ 114.710,60

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Com base nas receitas e na geração de caixa do ano 1 ao ano 3, foram calculadas a taxa de retorno sobre o investimento (ROI) e a taxa de lucratividade (TL), relativas aos três anos do fluxo de caixa, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 32 – Taxa de retorno sobre o investimento e taxa de lucratividade por ano

Indicador Financeiro	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Investimento Inicial	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Receita (Bruta)	R\$ 66.686,55	R\$ 476.332,50	R\$ 933.611,70
Geração de Caixa (Lucro)	-R\$ 25.420,53	R\$ 267.104,73	R\$ 590.551,25
ROI	-50,84%	534,21%	1181,10%
TL	-38,12%	56,08%	63,25%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

8.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Com a finalidade de estar melhor preparados para eventos inesperados, apresenta-se uma análise de sensibilidade, considerando os cenários otimista, mais provável e realista, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 33 – Diferentes cenários da Quantum

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - CENÁRIOS		
OTIMISTA	MAIS PROVAVEL	REALISTA
Considera 10% de crescimento ADICIONAL a cada 1% de vendas de cada mês, a partir do 7 mês do primeiro ano até atingir 33% de Market Share das IES particulares da Região Sul, ao final de 36 meses	1% de crescimento mensal das vendas, a partir do 7 mês do primeiro ano até atingir 30% de Market Share das IES particulares da Região Sul, ao final de 36 meses	Considera 25% de crescimento MENOR a cada 1% de vendas de cada mês, a partir do 7 mês do primeiro ano até atingir 22,5% de Market Share das IES particulares da Região Sul, ao final de 36 meses

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Com base nos cenários apresentados no quadro supra, foram projetados os Fluxos de Caixa e as Demonstrações de Resultados. No quadro a seguir apresentam-se as DREs, onde constam as receitas, os custos e as despesas comerciais, administrativas e gerais, receitas e despesas financeiras, assim como o lucro contábil.

Quadro 34 – Demonstrações de Resultado dos cenários projetados

Otimista			
DEMONSTRAÇÃO GERENCIAL DO RESULTADO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Período (Trimestre)	Total Anual	Total Anual	Total Anual
Receita LÍQUIDA	R\$ 68.953,89	R\$ 478.010,38	R\$ 906.416,91
(-) Custo Fixo dos Produtos Vendidos	R\$ 8.872,00	R\$ 23.744,00	R\$ 41.488,00
= Resultado BRUTO	R\$ 60.081,89	R\$ 454.266,38	R\$ 864.928,91
(-) Despesas Fixas Comerciais	R\$ 27.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 96.000,00
(-) Despesas Fixas Administrativas e Gerais	R\$ 36.486,00	R\$ 86.345,20	R\$ 122.700,96
= Resultado Antes do Resultado Financeiro	-R\$ 3.404,11	R\$ 319.921,18	R\$ 646.227,95
+ Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ 29.802,83
(-) Despesas Financeiras	R\$ 16.282,75	R\$ 11.577,68	R\$ 1.950,80
= Resultado LÍQUIDO do Período	-R\$ 19.686,86	R\$ 308.343,50	R\$ 674.079,98

Mais Provável			
DEMONSTRAÇÃO GERENCIAL DO RESULTADO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Período (Trimestre)	Total Anual	Total Anual	Total Anual
Receita LÍQUIDA	R\$ 62.685,36	R\$ 436.391,31	R\$ 826.969,42
(-) Custo Fixo dos Produtos Vendidos	R\$ 8.872,00	R\$ 23.744,00	R\$ 41.488,00
= Resultado BRUTO	R\$ 53.813,36	R\$ 412.647,31	R\$ 785.481,42
(-) Despesas Fixas Comerciais	R\$ 27.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 96.000,00
(-) Despesas Fixas Administrativas e Gerais	R\$ 36.486,00	R\$ 86.345,20	R\$ 122.700,96
= Resultado Antes do Resultado Financeiro	-R\$ 9.672,64	R\$ 278.302,11	R\$ 566.780,46
+ Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ 25.657,52
(-) Despesas Financeiras	R\$ 15.747,89	R\$ 11.197,37	R\$ 1.886,72
= Resultado LÍQUIDO do Período	-R\$ 25.420,53	R\$ 267.104,73	R\$ 590.551,25

Realista			
DEMONSTRAÇÃO GERENCIAL DO RESULTADO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Período (Trimestre)	Total Anual	Total Anual	Total Anual
Receita LÍQUIDA	R\$ 47.014,02	R\$ 332.343,62	R\$ 628.350,67
(-) Custo Fixo dos Produtos Vendidos	R\$ 8.872,00	R\$ 23.744,00	R\$ 41.488,00
= Resultado BRUTO	R\$ 38.142,02	R\$ 308.599,62	R\$ 586.862,67
(-) Despesas Fixas Comerciais	R\$ 27.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 96.000,00
(-) Despesas Fixas Administrativas e Gerais	R\$ 36.486,00	R\$ 86.345,20	R\$ 122.700,96
= Resultado Antes do Resultado Financeiro	-R\$ 25.343,98	R\$ 174.254,42	R\$ 368.161,71
+ Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ 13.715,25
(-) Despesas Financeiras	R\$ 14.410,74	R\$ 10.246,61	R\$ 1.726,52
= Resultado LÍQUIDO do Período	-R\$ 39.754,72	R\$ 164.007,81	R\$ 380.150,44

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Os fluxos de caixa projetados para os diversos cenários são apresentados nos quadros subsequentes, sendo o imediato, o do cenário otimista e, na sequência, o cenário realista.

Quadro 35 – Projeção OTIMISTA dos Fluxos de Caixa da Quantum

FLUXO OPERACIONAL	Total Anual	Total Anual	Total Anual
+ Entradas Operacionais	R\$ 73.355,21	R\$ 523.965,75	R\$ 1.026.972,87
(-) Saídas Operacionais	R\$ 69.487,31	R\$ 191.500,57	R\$ 357.856,92
Fluxo de Caixa Operacional	R\$ 3.867,89	R\$ 332.465,18	R\$ 669.115,95
FLUXO DE INVESTIMENTOS	Total Anual	Total Anual	Total Anual
+ Retornos de Investimentos Financeiros	R\$ -	R\$ -	R\$ 29.802,83
(-) Investimento em Instrumentos Financeiros	R\$ -	R\$ 216.278,63	R\$ 525.398,43
(-) Aquisição de Imobilizado (Máquinas e Equipamentos, etc.)	R\$ 9.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 36.000,00
(-) Aquisição de Intangível (Softwares, licenças de uso, etc.)	R\$ 21.360,00	R\$ 34.720,00	R\$ 34.720,00
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 30.360,00	-R\$ 268.998,63	-R\$ 566.315,60
FLUXO DE FINANCIAMENTOS	Total Anual	Total Anual	Total Anual
+ integralização de Capital Social	R\$ 50.000,00	R\$ -	R\$ -
+ Aquisição de Financiamentos e/ou Empréstimos Bancários	R\$ 25.785,20	R\$ -	R\$ -
(-) Amortização de Financiamentos e Empréstimos Bancários	R\$ 5.410,20	R\$ 16.220,54	R\$ 11.948,30
(-) pagamento de Juros de Financiamentos e Empréstimos Bancários	R\$ 8.488,91	R\$ 11.577,68	R\$ 1.950,80
(-) Pagamento de Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ 77.085,88
Fluxo de Caixa de Financiamentos	R\$ 61.886,09	-R\$ 16.220,54	-R\$ 89.034,18
FLUXOS DE CAIXA E EQUIVALENTES	Total Anual	Total Anual	Total Anual
Fluxo de Caixa Operacional	-R\$ 4.555,00	R\$ 41.802,75	R\$ 127.657,23
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 30.360,00	-R\$ 268.998,63	-R\$ 566.315,60
Fluxo de Caixa de Financiamentos	R\$ 61.886,09	-R\$ 16.220,54	-R\$ 89.034,18
FLUXOS DE CAIXA DO PERÍODO	R\$ 35.393,98	R\$ 47.246,02	R\$ 13.766,17
SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ 35.393,98	R\$ 82.640,00
SALDO FINAL	R\$ 35.393,98	R\$ 82.640,00	R\$ 96.406,17

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O fluxo de caixa projetado para o cenário REALISTA, encontra-se na sequência. Vale destacar que o fluxo de caixa do cenário mais provável encontra-se na seção 7.5 deste documento.

Vale lembrar que no ano 1, o Fluxo de Caixa Operacional é negativo, pois a empresa ainda não tem receitas suficientes para cobrir todos seus custos de funcionamento. Nos anos 2 e 3, além de ter fluxos positivos, o excedente é suficiente como para aplicar todos esses recursos no sistema financeiro sem comprometer as operações da empresa, em quaisquer dos cenários propostos.

O Fluxo de Caixa de investimentos, por causa das aplicações financeiras realizadas com o excedente supramencionado, termina ficando permanentemente negativo. Isso reflete saúde financeira, ao haver excedente produzido pelas operações e que permitem sua aplicação financeira, sinalizando crescimento econômico.

O Fluxo de Caixa de Financiamentos vai refletir, em todos os cenários, nesse período de 3 anos, principalmente, as saídas de numerário decorrente do pagamento do empréstimo contraído no primeiro trimestre do ano 1.

Quadro 36 – Projeção REALISTA dos Fluxos de Caixa da Quantum

FLUXO OPERACIONAL	Total Anual	Total Anual	Total Anual
+ Entradas Operacionais	R\$ 50.014,91	R\$ 357.249,38	R\$ 700.208,78
(-) Saídas Operacionais	R\$ 68.086,89	R\$ 170.450,96	R\$ 309.159,06
Fluxo de Caixa Operacional	-R\$ 18.071,98	R\$ 186.798,42	R\$ 391.049,71
FLUXO DE INVESTIMENTOS	Total Anual	Total Anual	Total Anual
+ Retornos de Investimentos Financeiros	R\$ -	R\$ -	R\$ 13.715,25
(-) Investimento em Instrumentos Financeiros	R\$ -	R\$ 49.170,32	R\$ 275.774,92
(-) Aquisição de Imobilizado (Máquinas e Equipamentos, etc.)	R\$ 9.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 36.000,00
(-) Aquisição de Intangível (Softwares, licenças de uso, etc.)	R\$ 21.360,00	R\$ 34.720,00	R\$ 34.720,00
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 30.360,00	-R\$ 101.890,32	-R\$ 332.779,67
FLUXO DE FINANCIAMENTOS	Total Anual	Total Anual	Total Anual
+ integralização de Capital Social	R\$ 50.000,00	R\$ -	R\$ -
+ Aquisição de Financiamentos e/ou Empréstimos Bancários	R\$ 22.820,70	R\$ -	R\$ -
(-) Amortização de Financiamentos e Empréstimos Bancários	R\$ 4.788,19	R\$ 14.355,68	R\$ 10.574,62
(-) pagamento de Juros de Financiamentos e Empréstimos Bancários	R\$ 7.512,95	R\$ 10.246,61	R\$ 1.726,52
(-) Pagamento de Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ 41.001,95
Fluxo de Caixa de Financiamentos	R\$ 60.519,56	-R\$ 14.355,68	-R\$ 51.576,57
FLUXOS DE CAIXA E EQUIVALENTES	Total Anual	Total Anual	Total Anual
Fluxo de Caixa Operacional	-R\$ 4.555,00	R\$ 18.115,69	R\$ 69.973,37
Fluxo de Caixa de Investimentos	-R\$ 30.360,00	-R\$ 101.890,32	-R\$ 332.779,67
Fluxo de Caixa de Financiamentos	R\$ 60.519,56	-R\$ 14.355,68	-R\$ 51.576,57
FLUXOS DE CAIXA DO PERÍODO	R\$ 12.087,58	R\$ 70.552,42	R\$ 6.693,47
SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ 12.087,58	R\$ 82.640,00
SALDO FINAL	R\$ 12.087,58	R\$ 82.640,00	R\$ 89.333,47

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Em seguida, a TIR e o VPL foram calculados para os diferentes cenários (utilizando uma TMA de 7,0% ao ano), conforme pode ser observado no quadro subsequente. Neste quadro, também podem ser observados a ROI e a taxa de lucratividade (TL), com base nos diferentes cenários projetados para a empresa.

Quadro 37 – Viabilidade Econômica dos cenários da Quantum

Otimista			
Indicador Financeiro	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Investimento Inicial	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Receita (Bruta)	R\$ 73.355,21	R\$ 523.965,75	R\$ 1.026.972,87
Geração de Caixa (Lucro)	-R\$ 19.686,86	R\$ 308.343,50	R\$ 674.079,98
ROI	-39,37%	616,69%	1348,16%
TL	-26,84%	58,85%	65,64%
Mais Provável			
Indicador Financeiro	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Investimento Inicial	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Receita (Bruta)	R\$ 66.686,55	R\$ 476.332,50	R\$ 933.611,70
Geração de Caixa (Lucro)	-R\$ 25.420,53	R\$ 267.104,73	R\$ 590.551,25
ROI	-50,84%	534,21%	1181,10%
TL	-38,12%	56,08%	63,25%
Realista			
Indicador Financeiro	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Investimento Inicial	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Receita (Bruta)	R\$ 50.014,91	R\$ 357.249,38	R\$ 700.208,78
Geração de Caixa (Lucro)	-R\$ 39.754,72	R\$ 164.007,81	R\$ 380.150,44
ROI	-79,51%	328,02%	760,30%
TL	-79,49%	45,91%	54,29%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Em todos os cenários, o ano 1 apresenta resultados negativos, pois, por prudência orçamentária, pressupõe-se que não haverá receitas nos primeiros 2 semestres, o que termina impactando no resultado. Mas em todos os cenários, a partir do ano 2 os resultados são positivos e os indicadores, consequentemente, também.

Referente ao Payback simples, no cenário OTIMISTA, acontece no 2º trimestre do ano 2, entre o mês 16 e o mês 18 do período projetado, e o Payback Descontado somente ocorrerá no final do 2º ano. Já no cenário REALISTA, o Payback simples acontece somente no 3º trimestre do ano 2, entre os meses 19 e 21, e o Payback Descontado somente ocorrerá no final do 3º ano. Ambas informações podem ser observadas no quadro a seguir.

Quadro 38 – Payback do cenários da Quantum

Cenários >		Otimista		Realista	
Tempo		Simplex	Descontado	Simplex	Descontado
3		-R\$ 10.013,00	-R\$ 8.173,59	-R\$ 9.594,51	-R\$ 7.831,98
6		-R\$ 29.539,84	-R\$ 21.185,15	-R\$ 28.643,79	-R\$ 20.525,32
9		-R\$ 39.567,53	-R\$ 26.639,55	-R\$ 44.431,53	-R\$ 29.112,80
12		-R\$ 19.686,86	-R\$ 17.812,29	-R\$ 39.754,72	-R\$ 27.036,24
15		R\$ 16.638,83	-R\$ 4.646,19	-R\$ 26.695,42	-R\$ 22.302,95
18		R\$ 80.243,92	R\$ 14.172,26	R\$ 4.707,24	-R\$ 13.012,04
21		R\$ 171.460,59	R\$ 36.202,28	R\$ 55.851,53	-R\$ 660,02
24		R\$ 288.656,64	R\$ 59.307,09	R\$ 124.253,09	R\$ 12.825,11
27		R\$ 414.318,25	R\$ 79.529,86	R\$ 190.550,51	R\$ 23.494,38
30		R\$ 566.923,88	R\$ 99.577,22	R\$ 274.358,07	R\$ 34.503,94
33		R\$ 749.963,05	R\$ 119.205,37	R\$ 379.926,87	R\$ 45.824,58
36		R\$ 962.736,62	R\$ 137.830,60	R\$ 504.403,53	R\$ 56.720,70

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Considerando as informações apresentadas nos quadros supra, pode-se verificar que:

- ✓ O empreendimento apresenta resultados favoráveis somente a partir do ano 2, o que faz alertar para o fato da necessidade do capital de giro suficiente para cobrir os custos e despesas projetadas.
- ✓ Em todos os cenários, a TIR é maior que a TMA e o VPL sempre é positivo, mas uma queda percentual nas vendas, do cenário realista, de 25% menor, para 30% já afeta esses indicadores.
- ✓ A Quantum possui uma ROI com alto potencial de viabilidade em todos os cenários, principalmente a partir do 3º ano. Uma ROI superior a 20%, de acordo com Dornelas (2016), denota alto potencial de viabilidade.
- ✓ Em todos os cenários, o empreendimento apresenta elevada taxa de lucratividade, contribuindo, dessa forma, para o elevado potencial de viabilidade econômica da Quantum.
- ✓ Dornelas (2016) também afirma que empreendimentos que possuem um payback inferior a 4 anos podem ser considerados com alto potencial de viabilidade. Em todos os cenários, o Payback, inclusive o descontado, é inferior a 36 meses (3 anos).

8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

A Quantum pretende adotar algumas ações de responsabilidade social, como por exemplo:

- ✓ Realizar ações sociais de disseminação e promoção de educação em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I - STEM);
- ✓ Incentivar empreendedorismo entre seus parceiros profissionais, promovendo inovação e criatividade;
- ✓ Contribuir e incentivar institucionalmente com iniciativas de ações de empreendedorismo social, em alinhamento com a agenda 2030 ((17 objetivos de desenvolvimento sustentável promovidos pela ONU);
- ✓ Realizar suas operações sempre focando o mínimo impacto ambiental possível, com redução de uso de recursos e materiais.

Em função dessas ações e das atividades executadas pelo empreendimento, a Quantum poderá contribuir para:

- ✓ Melhoria da qualidade da Educação Superior no Brasil, principalmente nas ciências sociais aplicadas;
- ✓ Melhoria da qualidade de vida dos estudantes que estarão melhor preparados para o mercado de trabalho e para eventos como provas de suficiência ou proficiência ou certificação profissional;
- ✓ Contribuição em criação de ecossistemas empreendedores com foco na inovação, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

9 PARECER SOBRE A IMPLANTAÇÃO

O mercado de aplicativos móveis é um dos mais promissores, tanto em receitas, como em capilaridade e potencial de adoção por novos usuários que ainda não tem acesso a internet. Apesar das drásticas mudanças que podem acontecer no mercado das Instituições de Ensino Superior no Brasil, ocasionadas, em parte, pela crise generalizada do setor, assim como pela recente reforma trabalhista, que poderá mudar toda a configuração atual dos negócios desses empreendimentos, tais instituições, no cenário atual devem investir em inovações que lhes permitam melhorar seus processos didáticos, de forma que possam se diferenciar dos concorrentes, cuja competitividade não mais se sustenta em baixo preço, mas sim em uma relação positiva de custo-benefício para os estudantes de Educação Superior.

Assim, unindo o útil ao agradável, é possível, utilizando-se das inovações facilitadas pelas tecnologias, melhorar os processos de ensino-aprendizagem e explorar o potencial de interatividade que os apps proporcionam para personalizar a experiência de aprendizagem de cada usuário agregando mais valor aos processos educacionais, para estes saírem do tradicionalismo, para a inovação.

Apesar desse cenário otimista, fez-se uma projeção de vendas cautelosa, com a expansão das vendas, de forma constante, porém lenta, no decorrer dos primeiros 3 anos de operação. Os resultados alcançados no plano financeiro e na avaliação do empreendimento permitem concluir que o este pode ser considerado viável. Na análise de sensibilidade, verificou-se que, no contexto criado, pode ser considerado viável.

Cabe destacar que todas as projeções foram feitas, levando-se em consideração apenas as receitas provenientes da prestação de serviços de informação padronizada para os gestores e docentes das IES, considerando, inicialmente somente este modelo de negócios, mas sem descartar outras possibilidades e alterações que facilitem a obtenção de receitas alternativas que potencializem os resultados econômico-financeiros.

Independentemente de a viabilidade do projeto ter sido evidenciada, a Quantum deve inicialmente, obter um financiamento para o capital de giro do primeiro ano, além de não envidar esforços para a rápida captação de clientes, adotando estratégias para criar fidelidade dos mesmos. Para tanto, serão necessárias ações voltadas para a monitoramento de satisfação dos clientes mediante painéis gerenciais e ferramentas de CRM; ampliação da oferta de serviços, melhoria contínua, etc.

10 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi apresentar o Plano de Negócios, como requisito parcial para a obtenção de grau de bacharel em Administração.

Para o desenvolvimento deste, na seção 1 se definiu o tema, objetivos e relevância do novo empreendimento e a metodologia aplicada a este tipo de trabalho. Na seção 2 foi descrito o negócio; na seção 3, construiu-se o Plano Estratégico e na seção 4; foi desenhado o Plano de Marketing.

Na seção 5 elabora-se o Plano de Operações, para definir a localização, a capacidade de produção, assim como a tecnologia e a descrição da operação do empreendimento. Na seção 6, desenvolve-se o Plano Financeiro, que envolve o levantamento dos investimentos necessários para a infraestrutura do empreendimento, assim como a identificação das despesas de funcionamento do negócio, para elaborar um orçamento básico e a respectiva projeção dos fluxos de caixa; e a partir dessas informações.

Finalmente, após realizar a avaliação do plano de negócios, conclui-se com a viabilidade econômico-financeira positiva do projeto como um todo.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível online em: <http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/_1> Acesso em 15. ago 2017.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. **Programa BNDES para Economia da Cultura aprova 1ª operação a uma empresa do setor de games**. 01.jul. 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2cB37da>> Acesso em 10.ago. 2017.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN). **Anexo XIII da Resolução CGSN nº 94**, de 29 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/2cteDZa>> Acesso em 26. Ago. 2017.

BURKE, Brian. **Gartner redefines Gamification**. Gartner Blog Network. 2014. Disponível online em: <<http://gtnr.it/2cJFWBX>> Acesso em 21. Ago. 2017

CANALTECH. **Principais tributos que incidem sobre as empresas de software e startups**. 06. dez. 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/2cHmsN2>>. Acesso em 10.ago. 2017.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnica**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível online em: <http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918949/pages/_1> Acesso em 15. ago 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2016. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005257/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>>> Acesso em 15 nov. 2017.

E-FINANCE. **Digitalização da sociedade transforma radicalmente regras de negócios**. 21.abr. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2csnTPc>>. Acesso em 12. Ago. 2017.

FLEURY, Afonso; NAKANO, Davi; CORDEIRO, José H. D. **Mapeamento da Indústria Brasileira de Jogos Digitais**. São Paulo: GEDIGames, NPGT, Escola Politécnica, USP, BNDES, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2ccTQsG>>. Acesso em 10.ago. 2017.

GAZETA DO POVO. Educação. **Ensino superior sofre com crise, Fies e inadimplência**. 25. Jul. 2016. Disponível em <<http://bit.ly/2ci33OA>>. Acesso em 15. Ago. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São paulo: Atlas, 2012. Disponível online em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478408/cfi/0!/4/2@100:0.00>>> Acesso em 15. ago 2017.

GLOBO.COM. **Mercado de games movimenta R\$ 44 milhões e deve crescer em 2015**. 25. fev. 2015. Disponível em <<http://glo.bo/2cMnQzx>>. Acesso em 10.ago. 2017.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em Administração I**. Livro Didático. Palhoça: Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, 2008.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

RAUEN, Fábio José; ALMEIDA, Dalci Mendes. **Iniciação Científica em Contabilidade**. Livro Didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2015.

RIES, Eric. **The Lean Startup**. New York: Crown Business, 2017.

SANTOS, Manoel dos. **Principais tributos que incidem sobre as empresas de software e startups**. Canaltech. Disponível em: <<http://bit.ly/2cHmsN2>>. Acesso em 26. Ago. 2017.

ZH Educação. Zero Hora Online. **Instituições de Ensino Superior privado fazem readequações para encarar desafios impostos pela crise**. 19. Jul. 2016. Disponível em <<http://bit.ly/2cxrg5E>>. Acesso em 10. Ago. 2017.