



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Nathália Luiza Tameirão

**DE MEI PARA MICROEMPRESA: análise da viabilidade da transição de uma
empresa de marketing de conteúdo**

Belo Horizonte

2021

Nathália Luiza Tameirão

**DE MEI PARA MICROEMPRESA: análise da viabilidade da transição de uma
empresa de marketing de conteúdo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD – da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica.

Área de atuação: Gestão de Negócios

Orientadores: Prof^ª. Daniele Oliveira Xavier

Belo Horizonte

2021

Ficha catalográfica

T157d Tameirão, Nathália Luiza.
2021 De MEI para microempresa [manuscrito]: análise da viabilidade da transição de uma empresa de marketing de conteúdo / Nathália Luiza Tameirão. – 2021.
99 f.

Orientador: Daniele Oliveira Xavier
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Xavier, Daniele Oliveira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **NATHÁLIA LUIZA TAMEIRÃO**, matrícula nº **2018744440**. No dia 18/06/2021 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**DE MEI PARA ME: análise da viabilidade da transição de uma empresa de marketing de conteúdo**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Daniele Oliveira Xavier, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:


APROVADO

NÃO APROVADO

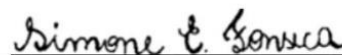
90 pontos (noventa) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 18/06/2021.

Daniele Oliveira Xavier
Orientadora (Doutoranda do CEPEAD/UFMG)



Simone Evangelista Fonseca
(Doutoranda do CEPEAD/UFMG)



Narrayra Granier Cunha
(FAPEMIG)



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna **NATHÁLIA LUIZA TAMEIRÃO**,
matrícula nº **2018744440**.

Modificações solicitadas:

Inserir trabalhos acadêmicos recentes. Ampliar a referencial teórico. Incluir conceitos teóricos na introdução. Detalhar as projeções na metodologia. _____

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo a orientadora responsável pela correção final.

Daniele Oliveira Xavier
Orientadora (Doutoranda do CEPEAD/UFMG)



Assinatura da aluna:

Nathalia R. Tameirão
NATHALIA LUIZA TAMEIRÃO

Atesto que as alterações exigidas (X) Foram Cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 17 de Julho de 2021

Professor Orientador

Daniele Oliveira Xavier
Assinatura

AGRADECIMENTOS

Em meio a um momento tão intenso quanto o que vivemos, finalizar este trabalho não teria sido possível sem o apoio de algumas figuras especiais, a quem é importante agradecer.

Em primeiro lugar, deixo meu obrigada à minha mãe, que mesmo preocupada com minha saúde e as noites sem dormir, nunca deixou de me apoiar e fazer o que estivesse a seu alcance para deixar meus dias mais leves.

É preciso também agradecer a meu companheiro e meu amor, Thales, que me deu a mão durante toda essa trajetória. Sem seu apoio, provavelmente este trabalho não estaria concluído.

Obrigada também a meus amigos, em especial Cecília, Luiza, Natália, Bruno e Nikolas, que me ajudaram a manter a saúde mental durante esse processo e me arrancaram risadas e deram motivação mesmo nos momentos mais difíceis.

Por fim, meu agradecimento a toda a minha família, em especial meu pai e meu irmão, pelo apoio e por sempre acreditarem em mim.

RESUMO

A burocracia e os custos para a abertura de um negócio sempre foram fatores que contribuem diretamente para o alto índice de trabalhadores informais no Brasil. Então, a criação do modelo de micro empreendimento individual – MEI, surge como uma alternativa para facilitar a abertura e manutenção de negócios, simplificando processos e diminuindo custos. Porém, apesar das múltiplas vantagens desse modelo, ele também possui algumas limitações, que fazem com que as empresas que querem continuar crescendo, sejam obrigadas a realizar o desenquadramento, mudando para outros modelos empresariais. No presente trabalho, a partir de um estudo de caso e de pesquisas bibliográficas buscou-se então entender se é financeiramente viável que uma empresa do ramo de marketing de conteúdo realize a transição de MEI para ME (Microempresa). Para isso, foi construído um plano de negócios e foram avaliados quatro indicadores de viabilidade econômica. A partir do estudo e dos resultados obtidos, o negócio se mostrou financeiramente viável, mas o empreendedor precisa estar atento, uma vez que teve aumento nos custos e diminuições expressivas em seu lucro líquido, especialmente em função da nova carga tributária.

Palavras Chave: MEI. Desenquadramento. Viabilidade Financeira. Plano de Negócios.

ABSTRACT

Bureaucracy and costs for starting a business have always been factors that directly contribute to the high rate of informal workers in Brazil. Therefore, the creation of the individual micro enterprise model - MEI, emerges as an alternative to facilitate the opening and maintenance of businesses, simplifying processes and reducing costs. However, despite the multiple advantages of this model, it also has some limitations, which means that companies that want to continue growing, are forced to get off of this model, switching to other business models. In the present research, based on a case study and bibliographic research, we sought to understand whether it is financially viable for a company in the field of content marketing to carry out the transition from MEI to ME (Micro Enterprise). To do that, a business plan was built and four economic viability indicators were evaluated. The results of the study proved that the business is financially viable, but the entrepreneur needs to be aware, since there was an increase in costs and significant decreases in his net profit, especially due to the new tax burden.

Keywords: MEI. Financial Viability. Business plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo da evolução da legislação sobre o MEI	23
Figura 2 - Fluxo operacional da empresa	47
Figura 3 - Canvas do negócio	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Síntese de Indicadores de Viabilidade Financeira.....	34
Tabela 2 - Totalização dos investimentos fixos.....	49
Tabela 3 - Análise de capital de giro em dias.....	50
Tabela 4 - Análise de caixa mínimo, em reais.....	50
Tabela 5 - Total de investimentos financeiros necessários para o capital de giro.....	50
Tabela 6 – Investimentos operacionais.....	51
Tabela 7 - Investimento total quanto ME.....	52
Tabela 8 - Fonte dos recursos para os investimentos quanto ME.....	52
Tabela 9 - Investimento total quanto MEI.....	52
Tabela 10 - Fonte dos recursos para os investimentos quanto MEI.....	53
Tabela 11 – Faturamento bruto estimado mensal.....	53
Tabela 12 - Estimativa de custos mensais para o pacote de conteúdo de 10 textos.....	54
Tabela 13 - Estimativa de custos mensais para o pacote de conteúdo de 7 textos.....	54
Tabela 14 - Estimativa de custos mensais para o pacote de conteúdo de 6 texto.....	55
Tabela 15 - Estimativa de custos mensais para o serviço de planejamento de um novo cliente.....	55
Tabela 16 - Estimativa de custos mensais para o serviço de planejamento e reestruturação de site.....	55
Tabela 17 - Estimativa de custos de comercialização.....	56
Tabela 18 - Custos variável pelos serviços prestados.....	57
Tabela 19 - Custos fixos mensais.....	58
Tabela 20 - Custos fixos mensais quanto MEI.....	58
Tabela 21 – Demonstração do Resultado Operacional ME x MEI.....	59
Tabela 22 - Ponto de equilíbrio ME x MEI.....	60

Tabela 23 - Lucratividade ME x MEI	61
Tabela 24 - Rentabilidade ME x MEI	61
Tabela 25 - Prazo de retorno do investimento ME x MEI.....	62
Tabela 26 - Cenários provável, pessimista e otimista dos resultados enquanto ME	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Preço mínimo por serviço da empresa	44
Quadro 2 - Matriz FOFA	66

LISTA DE SIGLAS

AI	Artificial Intelligence (Inteligência Artificial)
B2B	Business-to-business
CCMEI	Certificado da Condição do Microempreendedor Individual
CMV	Custo da Mercadoria Vendida
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPP	Contribuição Patronal Previdenciária
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FOFA	Matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	International Business Machines Corporation
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
LC	Lei Complementar
LTDA	Sociedade Limitada
ME	Micro Empresa
MEI	Microempreendedor individual
NFL	National Football League
PGDAS-D	Programa Gerador do Documento de Arrecadação do Simples Nacional – Declaratório
PIS	Programa de Integração Social
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEO	Search Engine Optimization (Otimização para Mecanismos de Busca)
SIMEI	Simple Nacional para Microempreendedor Individual
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Matrix
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Tema e pergunta de pesquisa	16
1.2 Objetivo geral.....	19
1.3 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificativa	19
1.5 Estrutura do trabalho	20
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1 MEI	20
2.2 Desenquadramento.....	24
2.3 Planejamento.....	26
<i>2.3.1 Plano de Negócios.....</i>	<i>27</i>
2.4 Viabilidade Financeira	30
<i>2.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil</i>	<i>31</i>
<i>2.4.2 Lucratividade.....</i>	<i>32</i>
<i>2.4.3 Rentabilidade.....</i>	<i>32</i>
<i>2.4.4 Prazo de Retorno do Investimento</i>	<i>33</i>
<i>2.4.5 Síntese de indicadores</i>	<i>33</i>
3 METODOLOGIA.....	34
4 PLANO DE NEGÓCIOS	36
4.1 Sumário Executivo.....	36
4.2 Análise de Mercado	38
<i>4.2.1 Clientes.....</i>	<i>39</i>
<i>4.2.2 Concorrentes e Fornecedores</i>	<i>40</i>
4.3 Plano de Marketing	42

4.3.1 Preço.....	44
4.3.2 Estratégias de Promoção e Canais de Divulgação.....	45
4.4 Plano Operacional	46
4.5 Plano Financeiro	48
4.5.1 Investimentos Iniciais	48
4.5.2 Capital de Giro.....	49
4.5.3 Investimentos operacionais	51
4.5.4 Investimento Total	51
4.5.5 Estimativa de Faturamento Mensal.....	53
4.5.6 Estimativa de Custos Mensais	54
4.5.7 Estimativa dos Custos de Comercialização.....	56
4.5.8 Apuração dos Custos de Materiais Diretos.....	57
4.5.9 Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais.....	58
4.5.10 Demonstração do Resultado Operacional	59
4.5.11 Indicadores de Viabilidade.....	59
4.5.11.1 Ponto de Equilíbrio.....	60
4.5.11.2 Lucratividade	60
4.5.11.3 Rentabilidade	61
4.5.11.4 Prazo de Retorno do Investimento.....	62
4.5.12. Sobre a viabilidade financeira	62
4.6 Construção de cenários	63
4.7 Avaliação estratégica.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE	74

1 INTRODUÇÃO

Até pouco mais de uma década, a burocracia e os altos custos para se abrir uma empresa no Brasil eram fatores que desestimulavam os empreendedores e que contribuíam diretamente para os altos índices de trabalhadores informais no Brasil. Poucos eram aqueles que conseguiam se organizar para arcar com as despesas e exigências desse processo e, segundo Oliveira (2018), a alta carga tributária também acabava por contribuir diretamente para impedir o crescimento, especialmente dos micro e pequenos empreendedores.

Porém, com a criação do MEI, pela Lei Complementar nº 128/08 (BRASIL, 2008), esse cenário começou a se transformar e os pequenos empreendedores passaram a vislumbrar uma nova forma de exercer suas atividades e de fazer parte do mercado de trabalho formal. A lei do MEI, como ficou conhecida, além de garantir a formalização gratuita dos microempreendedores individuais, trouxe outras vantagens para estes trabalhadores, como: i) o registro no cadastro nacional de pessoas físicas; ii) a possibilidade de emissão de notas fiscais; iii) a cobertura previdenciária; iv) a assessoria gratuita nos escritórios de contabilidade optantes pelo Simples Nacional; v) o recolhimento de tributos por uma guia única e de valor fixo mensal. Dessa forma, muitos trabalhadores que atuavam na informalidade, puderam sair desse cenário e aproveitar os benefícios deste novo regime.

E esse foi um movimento que se intensificou, especialmente diante do cenário recente de pandemia de Covid-19. Com o aumento nas taxas de desemprego no país, segundo dados do portal do Governo Federal (GOV.BR), em 2020 o número de MEIs cadastrados ultrapassou os 10 milhões de pessoas pela primeira vez na história. E com a alta adesão, surgem algumas provocações que, de certa forma, motivaram este trabalho: quais as possibilidades de crescimento para o microempreendedor individual e como esse tipo de trabalhador tem expandido seus negócios? E os microempreendedores estão preparados para dar "o próximo passo"?

1.1 Tema e pergunta de pesquisa

Apesar das vantagens, o regime do MEI ainda traz limitações para os empreendedores que querem expandir o negócio. Atualmente, de acordo com a atualização da Lei 128/08 (BRASIL, 2008), por meio da Lei Complementar nº 155/2016 (BRASIL, 2016), o valor máximo que o microempreendedor pode faturar ao ano é de R\$81.000,00 - em média

R\$6.750,00 por mês. Além disso, hoje o MEI pode ter apenas um funcionário registrado, que deve receber a quantia equivalente a um salário mínimo ou no máximo o teto de sua categoria, e também não pode desempenhar atividades que não estejam previstas na legislação do regime do microempreendedor individual.

Algo importante de considerar é que, de acordo com o SEBRAE (2012) 70% dos MEI pretendem crescer como empresa e quase todos os trabalhadores recomendam a formalização. Diante desse cenário, um negócio que quer se expandir, seja pelo faturamento, pelo número de funcionários ou pela atividade, precisará ser desenquadrado do MEI e registrado como Microempresa - nos casos de faturamento até R\$360.000,00 - ou Empresa de Pequeno Porte - nos casos de faturamento de R\$360.000,00 até R\$4,8 milhões (SEBRAE, 2020).

Nesses casos, o empreendedor precisa estar preparado para lidar com algumas mudanças, que vão desde o modo de tributação, que torna-se variável de acordo com o faturamento da empresa, à estrutura necessária para o funcionamento da empresa, equipe, operação e muito mais. Sem o devido cuidado e preparo, uma expansão que parecia positiva, pode se transformar em um problema e inclusive ocasionar perdas financeiras, podendo transformar um micro empreendimento individual promissor, em uma empresa falida. Afinal, segundo dados do IBGE (2014), 22% das empresas abertas em 2009 fecharam após o primeiro ano de funcionamento e seis em cada dez empresas fecharam antes de completar cinco anos de existência. Apesar de não detalhar os motivos que levam ao fechamento, o estudo aponta que a sobrevivência das empresas tem relação direta com o tamanho delas. Segundo a pesquisa (IBGE, 2014), empresas com uma maior estrutura e equipes maiores tendem a permanecer mais tempo no mercado, enquanto as de menor porte tendem a sobreviver por menos tempo – algo que pode estar diretamente relacionado com a capacidade de organização e planejamento dessas empresas.

No caso do MEI, como pela lei (BRASIL, 2008) não há a obrigação de se manter uma escrituração contábil, o processo de desenquadramento torna-se ainda mais delicado, uma vez que o empreendedor muitas vezes não tem uma noção da real situação de sua empresa. Em muitos casos, segundo Andrade e Boff (2014), a "falta de informação quanto à gestão financeira e ao planejamento da empresa geram dúvidas e, em alguns casos, estes microempresários não conseguem separar a atividade empresarial da sua vida particular." o que pode ser prejudicial no caso de expansão do negócio.

Nesse sentido, ainda segundo Andrade e Boff (2014), as ferramentas de planejamento podem ser importantes recursos para auxiliar os empreendedores na tomada de decisão, inclusive nos momentos de crescimento do negócio. Afinal, entre outras coisas, essas ferramentas permitem realizar pesquisas de mercado, entender quem são os clientes, quais suas necessidades, qual a percepção dos produtos/serviços pelo mercado e se é economicamente viável realizar movimentos de expansão.

Uma dessas ferramentas é plano de negócios. De acordo com Lacruz (2008), o plano de negócios é um documento dinâmico que visa auxiliar no planejamento da abertura, expansão ou manutenção dos negócios e que serve como instrumento de comunicação entre seu criador e os fatores externos ao empreendimento. Em trabalhos recentes, é possível identificar a relevância do plano de negócios para análises de viabilidade e perceber suas diferentes formas de aplicação.

Na pesquisa realizada por Oliveira e Leite (2021), por exemplo, o plano de negócios foi utilizado para entender se a abertura de um empreendimento de semijoias na cidade de Guarabira – PB, poderia ser considerada viável. De acordo com os autores, o plano foi uma ferramenta essencial para evitar o desgaste inicial que é comum a um novo empreendimento e mostrou que a abertura do negócio era viável. Em outro trabalho, produzido por Pereira e Lopes (2020), o plano de negócios foi utilizado como forma de verificar a viabilidade financeira da abertura de uma franquia de viagens na Microrregião do Vale Paraíba Fluminense. Na pesquisa, os autores indicam o plano de negócios como uma forma de se conhecer mais a respeito do cenário e do contexto de inserção de um novo negócio e identificar problemas no empreendimento antes de inseri-lo no mercado, evitando prejuízos. Além disso, Pereira e Lopes ainda indicam que o plano de negócios deve sempre ser elaborado de acordo com a realidade do empreendimento (dependendo se ele vende produtos ou serviços, por exemplo) e que o plano feito poderia servir como modelo para outras pessoas que desejam investir na abertura de uma pequena franquia (PEREIRA E LOPES, 2020). Neste caso, o negócio proposto também se mostrou viável.

Levando-se todos esses fatores em conta, a partir do caso de uma empresa MEI que deseja se expandir e migrar para o modelo de Microempresa (ME), atuante na área de marketing de conteúdo, formulou-se então a pergunta que guiou este trabalho: é viável que uma empresa

de marketing de conteúdo mude seu registro de Micro Empreendimento Individual para Microempresa?

Uma empresa de marketing de conteúdo oferece serviços para que outros negócios possam melhorar sua visibilidade digital e, conseqüentemente, sua aquisição de clientes nos canais online. Dentre os serviços que uma empresa de marketing digital pode oferecer, estão incluídos o gerenciamento de redes sociais; a criação e gerenciamento de sites e blogs; a produção de conteúdos para portais informativos e muito mais.

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é realizar a análise de viabilidade financeira e da mudança de um registro de micro empreendimento individual para o registro de uma microempresa, sendo um estudo de caso desenvolvido no ramo de marketing de conteúdo digital. Neste trabalho, o estudo de caso fez com que fosse possível a análise de dados bastante particulares e únicos do negócio, que ajudarão a enriquecer a pesquisa.

1.3 Objetivos específicos

Entre os objetivos específicos do trabalho, pode-se destacar que buscou-se: i) entender se existem pontos de atenção na transição de MEI para ME da empresa analisada; ii) evidenciar a importância das ferramentas de planejamento mesmo para MEIs e empresas de pequeno porte; iii) elaborar um plano de negócios a respeito da empresa de marketing digital em desenquadramento; iv) avaliar a viabilidade financeira da transição da empresa de MEI para ME.

1.4 Justificativa

Essa pesquisa se faz relevante, uma vez que com as limitações no modelo de atuação do MEI e as regras para o desenquadramento - que serão mais detalhadas nos capítulos subsequentes, é natural que cada vez mais microempreendedores busquem realizar a expansão de seus negócios para outras modalidades de empreendimento e precisem fazer esse movimento de forma segura e eficiente, garantindo que o negócio é financeiramente viável. Nesse sentido, as ferramentas de planejamento são fundamentais e o plano de negócios, conforme elaborado no trabalho, é uma das maneiras de avaliar se um negócio é economicamente interessante.

Portanto, por meio das pesquisas realizadas e das conclusões encontradas, esse trabalho poderá ser uma importante inspiração para quem se encontra em posição similar à do caso analisado, e pode se tornar um guia para quem deseja realizar a expansão de um negócio de forma mais estruturada e segura.

1.5 Estrutura do trabalho

Como parte da estrutura do trabalho, a seguir foi realizada uma revisão da literatura a respeito das definições de MEI e das suas regras de enquadramento e desenquadramento; também foram retomados alguns conceitos sobre ferramentas de planejamento, incluindo o plano de negócios; e foi também incluída uma breve revisão sobre o conceito de análise de viabilidade financeira. Após, há uma descrição da metodologia utilizada no trabalho; e em seguida foi desenvolvido o próprio plano de negócios da empresa em questão, para análise da viabilidade econômica da ampliação do negócio. Por fim, foram registradas as considerações finais sobre a análise.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para que seja possível ter uma compreensão mais ampla e aprofundada dos diferentes conceitos que tornam essa pesquisa relevante e que contribuem diretamente para seu desenvolvimento, a seguir faremos um breve apanhado de algumas definições e estudos anteriores sobre temas como o MEI, o processo de desenquadramento, a importância do planejamento nos negócios, o plano de negócios como ferramenta de planejamento e a viabilidade econômica de um negócio.

2.1 MEI

Abrir uma empresa no Brasil, de acordo com o senso comum, é sinônimo de ter que lidar com processos extremamente burocráticos e pagar altas taxas e impostos para a abertura e manutenção do negócio, respectivamente. De acordo com Freitas e Santos (2018), o Brasil é um dos países em desenvolvimento com a maior carga tributária do mundo e as altas taxas e a burocracia são grandes dificuldades para que muitos empreendedores possam constituir suas empresas e se manter no mercado.

Tudo isso, desde muito tempo, impacta diretamente nos números de trabalhadores informais, que ainda são altos no país. De acordo com dados da PNAD Contínua divulgada em

janeiro de 2021 pelo IBGE, até novembro de 2020, somadas todas as categorias de informais, que incluem os domésticos, trabalhadores por conta própria sem CNPJ e os familiares, 33,5 milhões de pessoas estão na informalidade, o que corresponde a 39% da população ocupada.

Na prática, apesar do trabalho informal ser considerado uma ocupação e fonte de renda para o trabalhador, ele representa um grande problema para o país. Além do desfalque na arrecadação de tributos para o governo e a sociedade, os trabalhadores informais acabam sendo prejudicados, uma vez que não ficam segurados pela Previdência Social, têm dificuldades para obtenção de crédito e não podem contratar funcionários registrados de acordo com a lei.

Nesse contexto, buscando incentivar a formalização dos microempreendedores, em 2008, o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva sancionou a Lei Complementar nº 128/2008, que regulamentava a figura do Microempreendedor Individual (MEI), já citada na LC 123/2006, e facilitava a criação e manutenção de pequenos negócios. A Lei do MEI, como passou a ser conhecida, reduziu a burocracia para a abertura das empresas e zerou as taxas relacionadas a este processo. Ela também garantiu a inserção do microempreendedor no modelo de tributação do Simples Nacional e isentou esses negócios do pagamento de tributos federais (IRPJ, PIS, COFINS, IPI e CSLL), resumindo o recolhimento dos demais impostos à DAS - Documento de Arrecadação do Simples Nacional (BRASIL, 2008).

Esse documento possui um valor fixo a ser pago mensalmente, que é composto da seguinte forma: R\$5,00 de ISS, caso a atividade seja um serviço; R\$1,00 de ICMS, caso a atividade seja comércio ou indústria; 5% do salário mínimo para o INSS (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2021). Manter o pagamento da DAS em dia é um dos fatores que permite a manutenção do micro empreendimento individual, garantindo ainda outros benefícios ao empresário, como: i) acesso ao cadastro nacional de pessoas jurídicas; ii) possibilidade de emitir notas fiscais; iii) dispensa da emissão de alvarás de funcionamento para o negócio; iv) acesso facilitado à crédito; entre outras coisas. Além disso, enquanto MEI, o trabalhador passa ainda a contar com direitos e benefícios previdenciários, como aposentadoria por idade e por invalidez; auxílio doença e salário maternidade.

O cadastro no MEI é feito de forma simples e digital por meio do Portal do Empreendedor, e em poucos minutos já é possível ter em mãos o CNPJ e o Certificado da Condição de Microempreendedor Individual – CCMEI. Porém, para que seja possível realizar

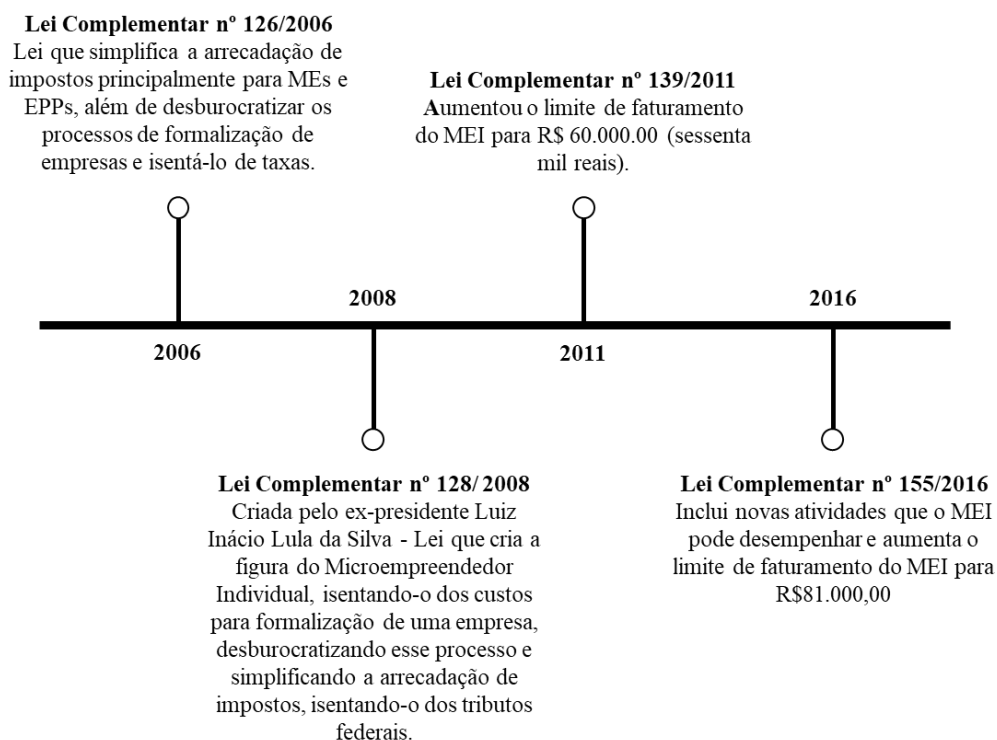
o cadastro do micro empreendimento, é preciso garantir que o negócio se enquadre às exigências da categoria.

Quando foi implementada em 2008, a Lei Complementar 128/2008 definia que, para ser cadastrado enquanto MEI, o empresário precisava não ser sócio de nenhuma outra empresa, desempenhar uma atividade permitida na modalidade, não ter mais de um funcionário e ter um faturamento anual de até R\$36.000,00. Em 2012, com a Lei Complementar nº 139/2011, esse limite de faturamento foi ampliado para R\$60.000,00 e, mais recentemente, em 2018, com a Lei Complementar nº 155/2016, foi atualizado para R\$81.000,00, conforme o artigo 18-A citado a seguir:

§1o Para os efeitos desta Lei Complementar, considera-se MEI o empresário individual que se enquadre na definição do art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de Janeiro de 2002-Código Civil, ou o empreendedor que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural, que tenha auferido receita bruta, no ano calendário anterior, de até R\$ 81.000,00 (Oitenta e um mil reais), que seja optante pelo Simples Nacional que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo. (BRASIL, 2016).

Na linha do tempo a seguir, é possível entender parte da evolução da legislação sobre o MEI e os principais impactos causados por cada atualização, levando-se em conta os objetivos deste estudo:

Figura 1 - Linha do tempo da evolução da legislação sobre o MEI



Fonte: Elaborado pela autora com dados de BRASIL, 2006; BRASIL, 2008; BRASIL, 2011; BRASIL, 2016.

A Lei nº 155/2016, além de aumentar o faturamento permitido aos micro empreendimentos, também incluiu novas atividades que podem ser desempenhadas por esse tipo de negócio, que antes não eram contempladas (BRASIL, 2016). Elas podem ser consultadas no portal do Governo Federal (2020).

Hoje, em 2021, o MEI é a opção de milhões de trabalhadores e se tornou ainda mais popular em função da recente pandemia de Covid-19, que eliminou muitos postos de trabalho formais. Para efeitos de comparação, até 2013, segundo o Ipea (2013), o Brasil tinha 2,7 milhões de empresas cadastradas como MEI. Em abril de 2019, de acordo com dados do Portal do Empreendedor (2019), do governo federal, o número chegou a 8,1 milhões de empresas e então, em 2020, ainda segundo dados do Portal (2020), a quantidade de registros ultrapassou os 10 milhões.

Tantas empresas e trabalhadores inscritos no MEI, mostram o quanto esse sistema foi benéfico ao pequeno empreendedor, que almeja o crescimento e amadurecimento do seu

negócio. Segundo uma pesquisa do SEBRAE (2012), 70% dos MEI pretendem crescer como empresa e quase todos os trabalhadores recomendam a formalização. Porém, mesmo com tantas vantagens e incentivos, os trabalhadores inscritos no MEI, por conta das regras do enquadramento, acabam tendo esse crescimento restrito à determinadas regras, caso queiram continuar no sistema. E então, para crescer, precisam apelar para o desenquadramento, sobre o qual trataremos a seguir.

2.2 Desenquadramento

Para que se mantenha enquanto MEI, como citado anteriormente, o empreendedor precisa seguir uma série de regras que o enquadram nessa categoria. De acordo com a Lei Complementar 128/2008, essas regras incluem que: i) o empreendedor não pode ter mais de um funcionário contratado e ele não pode receber mais do que um salário mínimo ou teto da categoria; ii) o micro empreendimento não pode ter mais de uma filial; iii) o empreendedor não pode ser sócio em outras empresas (BRASIL, 2008). Além disso, de acordo com a atualização da Lei Complementar 155/2016, o faturamento anual da empresa não pode passar dos R\$81.000,00 e o negócio também não pode desempenhar outras atividades que não estejam incluídas na Lei do MEI (BRASIL, 2016).

Com tudo isso, apesar da Lei do MEI ser frequentemente vista como um incentivo ao empreendedorismo e ao trabalho formal no país, ela acaba também se tornando, de certa forma, limitadora para negócios que buscam expansão e crescimento. E diante disso, muitas empresas se veem obrigadas a buscar pelo desenquadramento, migrando para outras modalidades de negócio. De maneira geral, com o desenquadramento, o empreendedor deixa de ter seu empreendimento submetido às restrições da Lei do MEI e do SIMEI e passa então a ser parte de outras formas de atividade, como as Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs).

Como apontado por Silva et. al (2016), a Lei determina duas hipóteses em que o microempreendedor pode ser desenquadrado do MEI: por obrigatoriedade ou por opção. Os casos em que a mudança se dá por obrigatoriedade incluem todos aqueles em que há algum descumprimento ao que diz a legislação quanto às regras de enquadramento no MEI - citadas anteriormente. Já a mudança por opção, como o nome sugere, é realizada pela vontade do empreendedor e pode ter diferentes motivos, como a busca por mais crédito em instituições financeiras (OLIVEIRA, 2014).

Em ambos casos, o empreendedor deve comunicar seu desenquadramento da Lei do MEI, por meio de formulário disponível no portal do Simples Nacional (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2021). O desenquadramento pode ser realizado a qualquer momento, mas dependendo do motivo e do período de sua comunicação, poderá ter datas diferentes para começar a surtir efeito. De acordo com a Receita Federal, "a falta da comunicação obrigatória de desenquadramento sujeita o contribuinte ao desenquadramento de ofício e a uma multa" (2021, p. 25). Ainda de acordo com dados da Receita Federal, apenas nos dois primeiros meses de 2021, foram recebidos mais de 175 mil comunicados de desenquadramento de Microempreendedores Individuais - o que representa quase 30% da quantidade de novos inscritos no MEI neste mesmo período.

Com o desenquadramento do MEI, o empreendedor pode definir qual modalidade de negócios é a mais adequada para sua atividade e nem sempre é preciso se desvincular ao modelo de tributação do Simples Nacional. De acordo com a Receita Federal, a exclusão do Simples Nacional implica o desenquadramento do Simei, mas nem todo desenquadramento do Simei implica a exclusão do Simples Nacional (2021, p. 26). Alguns dos enquadramentos mais comuns para os negócios que saem da modalidade de MEI são as Micro Empresas - com faturamento permitido de até R\$360.000,00 - e as Empresas de Pequeno Porte - com faturamento entre R\$360.000,00 e R\$,4.8000.000,00.

Nesses tipos de empresa, segundo Oliveira (2014) o empreendedor pode ainda migrar para diferentes modalidades de negócios que estão em evidência no cenário nacional, de acordo com suas necessidades e expectativas. São exemplos: Empresário Individual; Sociedade Limitada (LTDA) e Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI). Todas essas opções podem ser tributadas pelo Simples Nacional, que, como pontuado por Sammour e Silva (2020),

[...] é um regime tributário específico de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que permite o recolhimento de vários tributos, sendo eles: Municipais, Federais e Estaduais em apenas uma única guia. (SAMMOUR E SILVA, 2020).

Diferente do que acontece no MEI, as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte optantes pelo Simples Nacional, devem calcular o valor dos impostos devidos mensalmente, de acordo com a atividade desempenhada e a receita do negócio. Isso é feito por meio de uma ferramenta disponibilizada no próprio portal do Simples Nacional, que é a PGDAS-D, e o

pagamento dos tributos deve ser efetuado sempre até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido recebida a receita bruta (RECEITA FEDERAL, 2020).

Diante de tudo isso, é possível perceber que o desenquadramento do MEI para outras modalidades de negócio requer atenção, pois os novos investimentos na expansão da empresa, aliados aos novos modelos de tributação e outros fatores, geram impactos nas organizações e sem o devido cuidado, podem provocar prejuízos financeiros.

Segundo Andrade e Boff (2014), as empresas optantes pelo MEI ainda têm muita dificuldade de estabelecer um planejamento financeiro e de negócios que as ajude nas tomadas de decisão e na minimização de riscos. O microempreendedor individual não é obrigado a, por exemplo, manter a escrituração contábil do negócio e nem a emitir notas fiscais em serviços e produtos oferecidos às pessoas físicas (BRASIL, 2008) e esses são apenas alguns dos obstáculos que dificultam o planejamento e organização financeira desses negócios. Ainda de acordo com Andrade e Boff (2014), em muitos casos os empreendedores não conseguem mensurar as entradas e saídas do negócio, e também não diferenciam suas finanças pessoais das da empresa. Esses, entre outros fatores, geram dúvidas nos empreendedores e podem ser prejudiciais em um momento de expansão.

Portanto, para que a transição de MEI para outras modalidades de negócio seja feita de maneira correta e saudável, é preciso investir primeiro na organização e planejamento da empresa, a fim de garantir que ela tenha uma base financeira e gerencial sólida e que esteja preparada para dar este próximo passo. E uma das formas de fazer isso é por meio da construção de um plano de negócios.

No próximo capítulo, será realizada uma revisão geral sobre o conceito de planejamento e serão apresentados alguns modelos de planos de negócios, sendo que um deles será o escolhido para seguir com as análises da empresa foco desta pesquisa.

2.3 Planejamento

Ao buscar informações sobre o MEI e suas características, algo frequentemente visto como uma grande vantagem pelos empreendedores é o fato de, de acordo com a legislação, esses negócios não precisarem manter uma escrituração contábil (SEBRAE, 2013). De forma geral, isso acaba significando que essas pessoas não possuem a obrigação de ter controle e registro sobre seus ganhos, gastos, notas emitidas, investimentos, lucros, retornos e uma série

de outros conceitos que fazem parte do cotidiano de negócios com um setor contábil estruturado. Mas muitas vezes, este ponto que é visto como vantagem, pode acabar na verdade prejudicando o desenvolvimento e o crescimento das microempresas.

A contabilidade em um negócio, independentemente de seu tamanho, é um instrumento importante não apenas para manter o registro das finanças da empresa, mas para auxiliar o empreendedor em suas tomadas de decisão e na própria gestão do negócio. De acordo com Santos e Freitas (2018), o contador é fundamental para orientar a empresa em sua abertura e durante a execução de suas atividades, e por conhecer o patrimônio da empresa, é capaz de orientar o melhor caminho a ser tomado diante de dificuldades e problemas encontrados eventualmente.

Além disso, apesar de grande parte das empresas ansiarem por crescimento (SEBRAE, 2014), segundo Andrade e Boff (2014) na prática, a maioria dos pequenos empreendedores não mantém qualquer tipo de planejamento, seja ele de negócios ou financeiro e em muitos casos a falta de informação financeira, contábil e de planejamento da empresa, gera dúvidas, fazendo inclusive com que estes microempresários não consigam separar a atividade empresarial da sua vida particular.

Nesse sentido, a fim de evitar prejuízos e imprevistos, quando um MEI se encontra em situação transitória e vai realizar o desenquadramento da modalidade - seja por opção ou obrigatoriedade, é importante que ele conheça a atual situação de sua empresa e tenha informações suficientes, assim como um bom planejamento, para realizar esse movimento de maneira segura e adequada. Nesse momento, as ferramentas de planejamento tornam-se aliadas importantes do empreendedor uma vez que:

[...] auxiliam as empresas na tomada de decisão em diversos momentos, como, realizar uma pesquisa de segmento de mercado, quem são os clientes, as necessidades e desejos destes clientes, analisar o produto/serviço e de que forma ele é visto pelo mercado, entre outros aspectos. (ANDRADE E BOFF, 2014).

E uma das ferramentas utilizadas por empresas no momento da abertura ou expansão é o plano de negócios.

2.3.1 Plano de Negócios

O plano de negócios, no inglês *business plan*, é um documento estratégico, entendido como uma das ferramentas de planejamento disponíveis aos empreendedores e, segundo

Dornelas (2005), pode ser utilizado para diferentes fins, incluindo para a criação ou expansão de empresas e a captação de recursos com investidores, assim como para viabilização de empréstimos. E uma vez que existem diferentes modelos e tipos de planos dos quais o empreendedor pode se utilizar, seu tamanho, formato, estrutura, nível de detalhamento e foco também acabam sendo definidos de acordo com o objetivo final proposto (DORNELAS, 2005).

Ainda de acordo com Dornelas (2005), o plano de negócios pode ser completo, resumido ou operacional. O plano completo é indicado quando se espera conseguir uma grande quantidade de dinheiro ou se necessita entregar uma visão completa do empreendimento; o resumido é mais comum em apresentações à investidores e com ele normalmente espera-se que seja solicitado o plano completo; e o plano operacional é geralmente destinado ao público interno da empresa (gerentes, diretores) e é mais específico em relação às questões como estrutura e o funcionamento da empresa.

Segundo Da Silva Junior et. al (2021), o plano de negócios é uma ferramenta essencial para evitar que o empreendedor corra riscos desnecessários e pode auxiliar na tomada de decisões mais assertivas em diferentes momentos da empresa – planejamento, abertura, expansão, ou quando o negócio se encontra diante de crises ou oportunidades. Ainda segundo ele o uso dessa ferramenta não apresenta dificuldades e, se realizado constantemente, torna-se um hábito do empreendedor (DA SILVA JUNIOR ET. AL, 2021).

As definições de plano de negócios são inúmeras e vale destacar algumas das que foram consideradas mais pertinentes de acordo com o contexto do presente trabalho. De acordo com Salim (2005), por exemplo:

O plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano de conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. (SALIM, 2005).

Já de acordo com La Cruz (2008), um plano de negócios é:

[...] um documento vivo que visa o planejamento detalhado desde a abertura, a expansão ou a manutenção, de um negócio. E que serve como instrumento de comunicação entre seu criador e os agentes externos ao empreendimento. (LACRUZ, 2008).

Porém, considerando-se as necessidades e objetivos do plano a ser criado para o presente trabalho, o conceito que será considerado é o proposto pelo SEBRAE (2013). De acordo com a instituição, o plano de negócios:

[...] é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no Mercado. (SEBRAE, 2013)

Além disso, ainda segundo o SEBRAE (2013), um bom plano de negócios também é capaz de responder a uma das questões fundamentais do presente trabalho, que é: vale a pena manter ou ampliar determinado negócio?

Levando-se tudo isso em conta, é correto dizer que o plano de negócios é um documento essencial para um bom planejamento da empresa e que, por meio dele, um empreendedor pode ser capaz de mitigar riscos e fazer com que o negócio tenha um direcionamento para uma atuação mais correta, minimizando perdas financeiras e maximizando lucros. Portanto, o plano de negócios neste trabalho será utilizado para atestar a viabilidade financeira e mercadológica da transição de um negócio no modelo MEI para uma Microempresa.

Partindo da estrutura proposta pelo próprio SEBRAE (2013), o plano de negócios em questão será construído levando-se em conta a seguinte estrutura:

- I. Sumário executivo - um resumo dos principais pontos do plano;
- II. Análise de mercado - estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores;
- III. Plano de marketing - análise dos produtos e serviços, assim como suas estratégias de preço, promoção e distribuição;
- IV. Plano operacional - estudo das necessidades em termos de capacidade de produção e equipe;
- V. Plano financeiro - avaliação dos custos, ganhos, necessidades de investimento, capital de giro e outros pontos;
- VI. Construção de cenários - simulação de cenários para avaliar o desempenho da empresa em diferentes contextos;
- VII. Avaliação estratégica - construção da matriz FOFA, acrônimo para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças;

De toda forma, antes de seguirmos para a estruturação do plano de negócios em si, faz-se necessária uma breve revisão sobre o conceito de viabilidade financeira, que será discutido a seguir.

2.4 Viabilidade Financeira

Para evitar prejuízos financeiros e garantir uma expansão mais segura e bem estruturada, é importante analisar a viabilidade financeira do projeto. Esse tipo de estudo é essencial, pois é ele que permite que se entenda a partir de quando o projeto se torna lucrativo e, conseqüentemente, viável. Além disso, é sempre importante verificar a viabilidade econômica de um projeto antes de sua implementação, pois para que compense o risco de trocar um valor certo por um valor futuro com risco de recuperação, o resultado desses projetos deve ser superior ao valor inicial investido (PADOVEZE, 2012).

De forma geral, por meio da aplicação de métodos, critérios e regras matemáticas, assim como de pesquisas operacionais e econômicas, é a análise de viabilidade financeira que permite que se compreenda se um negócio é viável ou não, facilitando a tomada de decisões mais assertivas por parte do empreendedor e dos investidores (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2012). Além disso, segundo Menezes (2009), analisar a viabilidade financeira de um projeto, permite que se analise também suas perspectivas de desempenho, mostrando quando o valor dos serviços ou produtos se torna adequado para fazer com que o faturamento seja capaz de cobrir os custos e render lucros.

Para o presente trabalho, para realizar a análise de viabilidade financeira foram utilizados os indicadores sugeridos pelo plano de negócios escolhido, que é o do SEBRAE (2013). Nesse caso foram analisados então os indicadores de Ponto de Equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade e Prazo de Retorno do Investimento. Todos eles, assim como outros cálculos e análises que os compõem, foram abordados dentro da seção de Plano Financeiro e a partir de sua obtenção, será possível compreender se a expansão da empresa é economicamente saudável e fazer uma análise mais assertiva sobre este movimento.

Para realizar os cálculos e obter cada um dos indicadores mencionados, foram utilizadas informações gerenciais da empresa em questão, registradas ao longo dos últimos anos, e projeções realizadas também a partir dessas informações. Ainda que esses dados normalmente sejam encontrados nos livros contábeis e o micro empreendimento individual não seja obrigado a manter estes registros, é sempre indicado que haja um controle dessas informações. No caso da empresa analisada, por exemplo, elas eram registradas em planilhas, preenchidas mensalmente. A seguir, há uma breve explicação sobre o que significa cada um dos

indicadores, assim como sua importância e as fórmulas que serão utilizadas para realizar os cálculos.

2.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

O primeiro indicador de viabilidade a ser analisado no presente trabalho será o ponto de equilíbrio contábil. De acordo com Gitman (2010),

As empresas usam a análise do ponto de equilíbrio (breakeven analysis), também conhecida como análise custo -volume -lucro, (1) para determinar o nível de operações necessário para cobrir a totalidade dos custos e (2) para avaliar a lucratividade associada a diferentes níveis de vendas. (GITMAN, 2010, p. 469).

O ponto de equilíbrio é considerado o momento em que os ganhos das empresas em determinado período são suficientes para suprir os seus gastos nesse mesmo tempo. Até atingir o ponto de equilíbrio, a empresa irá operar em déficit. A partir desse momento, as operações passam a ser superavitárias e é possível definir parâmetros para o cálculo do retorno do investimento, outro fator importante na análise financeira.

Este é um indicador fundamental para demonstrar a atratividade e competitividade do negócio. Uma empresa que opera abaixo ou exatamente em seu ponto de equilíbrio, por exemplo, não pode ser considerada um negócio atrativo, visto que não será capaz de obter lucro e manter seu crescimento, por exemplo.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio de uma empresa, segundo o guia para elaboração de planos de negócios do SEBRAE (2013), é preciso identificar primeiramente sua receita total e seu custo variável total. A partir disso, pode-se calcular o índice da margem de contribuição, que será utilizado junto com o custo fixo total para o cálculo de lucratividade. Recomenda-se a aplicação da seguinte fórmula:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

Onde,

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{(\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total})}{\text{Receita Total}}$$

2.4.2 Lucratividade

De forma geral, a lucratividade indica qual será a "sobra" financeira da empresa, seu lucro, após o pagamento de todas as despesas e impostos devidos. De acordo com o guia de elaboração de plano de negócios do SEBRAE (2013), a lucratividade é um dos indicadores econômicos mais importantes de se analisar, uma vez que está diretamente relacionado à sua competitividade.

Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc. (SEBRAE, 2013, p. 101).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2013), para realizar o cálculo da lucratividade, é necessário identificar inicialmente o lucro líquido da empresa e sua receita total. A partir deles, aplicando-se a seguinte fórmula, é possível encontrar o indicador:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

2.4.3 Rentabilidade

A rentabilidade é um indicador capaz de mostrar qual será o retorno financeiro mensal ou anual oferecido pelo empreendimento, em relação ao valor total do investimento realizado nele. De acordo com Padoveze (2012),

A análise da rentabilidade representa a avaliação final sobre o desempenho econômico da empresa uma vez que o objetivo econômico da empresa é obter lucro suficiente para cobrir o custo de capital dos investidores da empresa, aqueles que forneceram os recursos financeiros para ativar o empreendimento. (PADOVEZE, 2012, p. 184).

Esse é um indicador que permite entender se um empreendimento é ou não atrativo e para uma correta interpretação, deve sempre ser comparado com uma taxa do mercado, como a Selic ou o CDI. Para realizar o cálculo da rentabilidade de um empreendimento, de acordo com o SEBRAE (2013) é preciso obter o lucro líquido da empresa em determinado período e o investimento total realizado no projeto. Aplicando-se a fórmula a seguir, é possível então obter a rentabilidade:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

2.4.4 Prazo de Retorno do Investimento

O prazo de retorno do investimento, como o nome sugere, é um indicador capaz de mostrar em quanto tempo o empreendedor conseguira retomar o valor total investido no projeto. Assim como a rentabilidade, ele também é um indicador de atratividade do negócio: quanto mais rápido o retorno for obtido, antes o capital ficará novamente disponível para novos investimentos capazes de acelerar inclusive o próprio negócio. Segundo Gitman (2010), o prazo de retorno do investimento é constantemente utilizado como critério para tomada de decisão por parte das empresas, pelo fato de ele ser entendido como uma forma de medir a exposição ao risco.

Quanto mais tempo for preciso esperar para recuperar os fundos investidos, maior será a possibilidade de que ocorram imprevistos. Assim, quanto menor o período de payback, menor a exposição ao risco. Esse indicador também pode ser utilizado para dar aos investidores uma noção sobre a liquidez dos valores investidos e permite que se tomem decisões mais acertadas antes de realizar as aplicações. (GITMAN, 2010, p. 366).

De acordo com o guia para elaboração de plano de negócios do SEBRAE (2013), para obter o prazo de retorno de um investimento, basta obter o investimento total realizado no empreendimento e seu lucro líquido anual. Esses dois fatores, aplicados na fórmula a seguir, mostrarão o prazo de retorno esperado:

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

2.4.5 Síntese de indicadores

Para muitos empreendedores, o cálculo e análise dos indicadores de viabilidade de um negócio podem representar um desafio, uma vez que, como mencionado, muitos negócios, especialmente da modalidade MEI, tem dificuldade em organizar suas finanças e se planejar estrategicamente. Portanto, pensando em facilitar a compreensão a respeito do cálculo e da interpretação de cada um dos indicadores, na tabela a seguir foi feito um resumo sobre o assunto. Nela é possível ver de forma rápida qual é a fórmula do indicador, assim como seu significado e modelo de análise.

Tabela 1 - Síntese de Indicadores de Viabilidade Financeira

Indicador	Fórmula	Análise	Tipo
Ponto de equilíbrio	$\frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$	Possibilita compreender quanto a empresa precisa faturar em um determinado período para cobrir todos os seus gastos	Para um mesmo faturamento, quanto menor melhor
Lucratividade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$	Aponta o ganho de uma empresa em relação à atividade que ela desenvolve	Quanto maior melhor
Rentabilidade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$	Mostrar qual será o retorno financeiro mensal ou anual oferecido pelo empreendimento, em relação ao valor total do investimento realizado nele	Quanto maior melhor
Prazo de retorno do investimento	$\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$	Mostra em quanto tempo o empreendedor conseguira retomar o valor total investido no projeto	Quanto menor melhor

Fonte: Elaborado pela autora com dados de SEBRAE, 2013.

3 METODOLOGIA

Para a realização do trabalho proposto e para que fosse possível atingir os objetivos predefinidos, a principal metodologia de pesquisa aplicada foi o estudo de caso. Para isso, levou-se em consideração a situação específica de um empreendimento atuante no setor de marketing digital e é partindo de seus dados e informações que será construído o plano de negócios, assim como todas as análises e conclusões apresentadas na presente pesquisa. Essa empresa foi escolhida utilizando-se o método de conveniência, uma vez que a pesquisadora obtinha acesso facilitado aos dados e informações deste negócio. Para facilitar sua identificação no presente trabalho, daremos um nome fictício a empresa em questão: GPS.

A empresa GPS foi fundada no ano de 2019 como micro empreendimento individual (MEI) e desde então tem atendido diversas empresas, especialmente no que diz respeito à produção de conteúdos e estratégias de aquisição de visitantes para sites e blogs. Em 2020, com o aumento das oportunidades de negócios - impulsionadas também pela pandemia de covid-19 - a empresa ultrapassou o faturamento máximo permitido na categoria de MEI e foi então preciso buscar por outras alternativas de atuação - como a ME. Porém, antes de realizar a transição de forma definitiva, a organização deseja avaliar sua atual situação para compreender

se tal mudança é viável e até mesmo indicada, e essa será a principal investigação do presente trabalho.

De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que possa haver um conhecimento amplo e detalhado a seu respeito. De forma complementar, segundo Yin, o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32). É um método adequado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando precisa realizar um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado.

No caso deste trabalho, é justamente esse estudo aprofundamento a respeito do negócio de marketing de conteúdo que permitirão a elaboração do plano de negócios já mencionado, sendo que ele será a principal ferramenta de análise e planejamento para a transição do empreendimento no modelo MEI para ME.

Para a construção deste plano de negócios, foi realizada também uma pesquisa documental, a fim de reunir dados que permitissem analisar a real situação da empresa em determinado período, assim como para realizar projeções mais reais de resultados. Nesse sentido, foram utilizadas informações retiradas dos controles gerenciais da empresa, que eram registrados em planilhas e que continham informações também de notas fiscais emitidas e recebidas e de extratos bancários da GPS.

Os dados utilizados para os registros, análises e projeções realizadas datam do período compreendido entre Janeiro de 2020 e Fevereiro de 2021 e foram coletados para utilização neste trabalho entre Fevereiro e Abril de 2021. Desde o início do período analisado, os dados financeiros da empresa em questão foram registrados de forma separada das finanças pessoais da empreendedora e isso, além de trazer mais controle e previsibilidade para o negócio, fez com que fosse possível realizar análises mais assertivas para a GPS.

Para as projeções financeiras da empresa enquanto ME, foram considerados os mesmos valores registrados em seu período de MEI, uma vez que no intervalo analisado, a empresa já obteve um faturamento que a desenquadrava da categoria e que a fez buscar a migração para outro modelo. Os cálculos e registros dessas projeções foram realizados essencialmente em

planilhas e também tiveram como base os próprios registros financeiros da empresa, assim como notas fiscais já emitidas e extratos da conta do negócio.

O plano de negócios que será utilizado como modelo para guiar este trabalho é o proposto pelo SEBRAE (2013). O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, foi criado em 1972 para dar suporte ao desenvolvimento de pequenos negócios em todo o país e hoje tem atuação nacional, com sedes em todas as 27 unidades federativas. A maior parte dos serviços oferecidos pelo SEBRAE é gratuita e a instituição hoje atende desde empreendedores que querem abrir um negócio ou se formalizar, até aqueles que já tem um empreendimento e querem melhorar seus processos ou crescer. Pela facilidade de acesso dos micro e pequenos empreendedores aos serviços oferecidos pela instituição, o modelo de plano de negócios sugerido por ela foi o escolhido para o trabalho.

É a partir desses estudos e análises, junto com a revisão da literatura apresentada nos capítulos anteriores, que será possível então responder às questões levantadas pelo trabalho que incluem: i) se é viável financeiramente para a empresa em questão a realização da transição de MEI para ME; ii) se existem pontos de atenção neste movimento e quais são eles; iii) como o plano de negócios pode ser usado para fazer essa avaliação, atuando como uma ferramenta de planejamento essencial para trazer mais segurança ao processo.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

A seguir, a partir do modelo proposto pelo SEBRAE (2013), será construído o plano de negócios da empresa. Todos os dados obtidos e mencionados no presente plano foram disponibilizados pelo próprio empreendimento analisado e obtidos também a partir de estudos e observações realizadas pela autora.

4.1 Sumário Executivo

A empresa em questão é especializada na prestação de serviços de comunicação estratégica e, segundo seus próprios documentos, "surgiu não apenas para ser mais uma empresa de comunicação e marketing, mas para entregar um trabalho mais eficiente, transparente, descomplicado e que realmente gere resultados".

Por meio de técnicas de marketing de conteúdo, a empresa oferece aos clientes: estratégias de posicionamento no ambiente digital; construção de um discurso alinhado à

marca, seus valores e missão; estratégias para construção de relevância e impacto no ambiente digital; estratégias de aquisição de tráfego qualificado para sites e blogs; estratégias para geração de leads e cadastros para a empresa.

Segundo o guia para elaboração de planos de negócio do SEBRAE (2013), a missão de uma empresa diz respeito ao papel que ela desempenha em seu setor e também a razão de sua existência, sendo um ponto de partida para o negócio, capaz de identificá-lo e "dar rumo" a ele. A missão da empresa em questão, é descrita como "prestar serviços de comunicação estratégica eficientes, transparentes e descomplicados, por meio de técnicas testadas e validadas de SEO, marketing e planejamento, a fim de contribuir para que cada vez mais empresas acreditem no poder da comunicação e possam colher seus bons resultados.". O propósito da empresa é fazer com que mais negócios acreditem no poder de uma boa comunicação, uma vez que ela entende esse potencial e sabe que é possível colher bons resultados a partir de uma estratégia bem elaborada.

A fundadora criou a empresa em 2016, pensando em oferecer com o próprio negócio o que não encontrava nas grandes empresas do mercado: estratégias personalizadas, conteúdo de alta qualidade e resultados consistentes. Desde então, o negócio já ajudou a impactar os resultados de dezenas de empresas e conquistou uma base de clientes satisfeitos e bem sucedidos. Graduada em Publicidade e Propaganda pela UFMG e pós-graduanda em Gestão de Negócios, a idealizadora da empresa foi gestora em duas startups e tem quase 10 anos de experiência com Marketing de Conteúdo e Comunicação para Negócios. Isso, além de ajudar a trazer credibilidade e ajudar na conquista de clientes por parte da empresa, faz com que ela tenha mais capacidade de ser bem-sucedida, uma vez que a fundadora possui conhecimentos técnicos e também gerenciais que podem ser aplicados no negócio. Hoje, com uma equipe formada por cerca de 10 pessoas e sempre próxima aos clientes, segue na missão proposta de fazer com que cada vez mais negócios também acreditem no poder de uma boa comunicação.

Em 2019, quando foi fundada, a empresa iniciou sua atuação no modelo de MEI. No caso, ela desempenhava as atividades de: I) Edição de cadastros, listas e de outros produtos gráficos; II) Edição de livros; III) Edição de jornais não diários e; IV) Edição de revistas. O capital social declarado para a empresa no momento da abertura foi de R\$1000 e a fonte dos recursos era a própria fundadora. Em 2021, a empresa optou pelo desenquadramento, passando a desempenhar as atividades de: I) Agências de publicidade; II) Consultoria em publicidade. O

capital social estimado nesse caso já foi de R\$10.000,00 e a fonte de recursos utilizada foi o faturamento gerado pela própria empresa enquanto MEI.

4.2 Análise de Mercado

A análise de mercado é considerada uma análise externa e é extremamente importante para negócios em quaisquer mercados, para que seja possível avaliar as chances do empreendimento de ter sucesso, assim como identificar oportunidades e antecipar ameaças que interfiram na capacidade da empresa de alcançar sua missão. De acordo com Andrade e Boff (2014),

Os aspectos que deverão ser analisados variam de acordo com a atividade, tais como: hábitos e perspectivas do consumidor, surgimento de novos produtos e serviços, o que há de novo no mercado que poderá influenciar a produção ou serviços da empresa, quem são os concorrentes em potencial, entre outros fatores.

Por isso, a seguir será realizada uma breve análise do contexto externo da GPS no que diz respeito a seu mercado, clientes e concorrentes.

Com o número crescente de pessoas acessando a internet - chegando à marca de 134 milhões de usuários no Brasil, segundo pesquisa do Centro Regional para o Desenvolvimento de Estudos sobre a Sociedade da Informação (2020) - a forma como as pessoas compram e consomem conteúdo se transformou e está cada vez mais relacionada. Recentemente, por conta da pandemia do novo coronavírus, as pessoas passaram a ficar ainda mais conectadas, por conta das restrições sociais impostas, e estão dando mais preferência para as compras e o consumo de conteúdo online. Segundo o depoimento de Daniel Jacomel em entrevista ao Portal Terra (2020):

o isolamento favorece a audiência na internet e os negócios precisam sobreviver à crise, marcar presença onde a audiência está é fundamental. Diferente da TV e do rádio, a internet permite investimentos baixos para pequenos negócios e comércio local, além de uma vasta capacidade de segmentação do público. E o melhor de tudo, o anunciante só paga quando um usuário de fato se interessa pelo seu anúncio. (TERRA, 2020).

Nesse contexto, o Marketing de Conteúdo se concretiza como uma forma de aproximar as marcas de seus consumidores no ambiente digital. Segundo o livro *Marketing de Conteúdo: a moeda do século XXI* (REZ, 2016), o conceito mais conhecido de marketing de conteúdo é o do *Content Marketing Institute*, que diz que essa técnica visa atrair e engajar uma audiência pré-definida, por meio de conteúdos de alto valor, a fim de fazer com que ela tome alguma

ação que gere lucro para a empresa. O mercado de serviços de marketing de conteúdo está aquecido nesse momento e investir nele foi considerada uma boa opção.

A análise de mercado pode ser realizada e complementada de diversas maneiras, a depender dos objetivos do negócio e do que se espera descobrir por meio das análises. É possível, por exemplo, utilizar as pesquisas quantitativas e qualitativas para obter informações sobre os clientes, a concorrência e o próprio ambiente em que o produto ou serviço será inserido. Esse é o caso do trabalho realizado por Veronese e Fantini (2017), que ao estudarem a viabilidade da expansão de uma doceria, realizaram pesquisas descritivas quantitativas para identificar o perfil dos possíveis clientes, concorrentes, novos mercados e a interação entre negócios e consumidores. No caso da GPS, pelo fato de a empresa oferecer um serviço mais específico, focado na realidade digital, e por já possuir dados internos dos seus atuais clientes, optou-se por não realizar outros tipos de pesquisa.

4.2.1 Clientes

Levando esse cenário em conta, é importante entrar em detalhes sobre os clientes atendidos pela empresa analisada no presente estudo. Segundo dados do próprio negócio, os serviços são oferecidos "para negócios de todos os tamanhos que queiram começar a ter presença no ambiente digital - seja com um site, apresentações ou um blog - ou que já estão nesse ambiente e querem melhorar sua atuação.". No momento, não há o foco em um mercado específico e desde que a empresa tenha interesse na aplicação do marketing de conteúdo, é possível que ela se torne uma cliente.

De forma mais específica, normalmente a empresa trabalha no modelo business to business - B2B - e atende empresas de médio e grande porte, que já têm mais "maturidade tecnológica" e entendem que o marketing digital, por meio do conteúdo, é capaz de impactar positivamente suas receitas e percepção diante do público. Essas empresas normalmente têm uma boa estabilidade financeira e executam atividades diretamente relacionadas ao setor digital ou tecnológico - como negócios de tecnologia e e-commerces. O serviço oferecido pela empresa analisada no presente trabalho, costuma oferecer resultados apenas em médio/longo prazo. Portanto, os clientes costumam ficar por pelo menos seis meses usufruindo dos serviços oferecidos, sendo que seu tempo médio de permanência é de dois anos.

Quando se trata da aquisição de novas contas, até então a maioria foi obtida por indicações dos próprios clientes atuais da GPS e apenas recentemente a empresa em questão passou a realizar a busca ativa por novos fregueses. Apesar de conseguir se estruturar para atender um alto volume de demandas, enquanto MEI a empresa não se preocupava tanto com a aquisição de novos clientes, uma vez que conseguia obter bons resultados mesmo com poucas contas. Agora, enquanto ME, com o aumento de seus custos fixos e também da carga de impostos, será cada vez mais importante que a GPS procure ativamente por novos clientes no mercado e se cuide com a concorrência - que será abordada a seguir.

4.2.2 Concorrentes e Fornecedores

Em qualquer mercado, estar atento à concorrência é fundamental para obter sucesso com um negócio. Por meio de uma boa análise, pode ser possível entender se determinado mercado tem ou não espaço para seu empreendimento, além de determinar quais seus pontos fracos e fortes – que podem e devem ser explorados ou melhorados para gerar mais negócios. Segundo o SEBRAE (2013), “concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes” e é possível aprender muito com eles. No caso da GPS, a empresa analisada, a concorrência é bastante acirrada e deve ser analisada com cuidado.

Com o mercado aquecido e as empresas buscando pelo serviço de produção de conteúdo e marketing digital, muitos negócios têm buscado oferecer essa atividade. Portanto, a empresa de marketing analisada tem uma série de concorrentes, em maior ou menor grau, que merecem destaque. Em primeiro lugar, vale destacar uma empresa renomada no setor, que é a Rock Content. A empresa possui atuação no Brasil e no exterior e desde o início de sua existência tem foco no oferecimento de serviços de produção e marketing de conteúdo - entregues também pela empresa analisada.

A Rock Content se tornou referência no assunto e hoje, segundo seu próprio site, tem "produtos e serviços permitem que marcas criem estratégias de conteúdo de alta qualidade, que promovem reconhecimento e geram receita". Ela é uma das principais organizações buscadas quando se deseja investir em marketing de conteúdo. Ela trabalha hoje com pacotes de serviços, que podem ser personalizados de acordo com as necessidades do negócio, e para atender aos clientes possui uma rede de freelancers que são responsáveis por produzir os textos

demandados de forma aleatória e de acordo com sua disponibilidade. Essa empresa possui uma ampla carteira de clientes e já atendeu marcas como IBM, Microsoft e NFL.

No mesmo setor, já partindo para empresas de menor porte, pode-se citar a Marfin, que entrega serviços de marketing de conteúdo sob demanda e trabalha com pacotes de conteúdo pré-definidos. Essa empresa traz como diferencial e proposta o fato de utilizar "a economia colaborativa, tecnologia, big data, AI e o alcance das redes para alocar a melhor solução profissional para as suas demandas". Segundo o próprio site da empresa, eles são o "braço direito de centenas de gestores, diretores e agências de marketing digital que demandam e escalam suas operações com profissionais experientes, talentosos e sob demanda".

Além disso, outras agências de comunicação e publicidade têm incorporado esses serviços aos seus portfólios e começado a oferecer aos clientes, se configurando também enquanto concorrentes para a empresa analisada.

Em relação a todos esses negócios, a empresa analisada no presente trabalho destaca como seus principais diferenciais a questão do preço, que é mais baixo do que a média do mercado; a possibilidade de manter uma relação próxima com os clientes; a possibilidade de personalizar os serviços e montar propostas de atuação adequadas às necessidades e desejos de cada empresa - sem se prender a pacotes fechados; e também o trabalho apenas com redatores qualificados, que são dedicados a cada cliente e escolhidos de acordo com sua expertise e habilidades textuais e de SEO. Além disso, a empresa também não impõe contratos de longo prazo aos clientes - apesar de recomendar sua realização - e permite que cada negócio tenha flexibilidade para encerrar os serviços quando quiser, confiando apenas em suas entregas para manter as contas. A empresa também possui um Analista de Performance e SEO dedicado a cada um dos clientes, que é responsável por acelerar os resultados oferecidos por meio da realização de testes e otimizações nos materiais que são entregues.

Sobre os fornecedores, é importante destacar que os principais prestadores de serviços para a empresa são os redatores responsáveis por produzir os conteúdos para os clientes. Cada redator é contratado como freelancer e é responsável por um projeto em específico, fazendo todos os estudos e análises sobre o projeto, a fim de escrever os conteúdos da forma mais adequada possível. Além disso, a empresa também utiliza algumas plataformas de análise que são essenciais para seu trabalho e que podem ser consideradas como fornecedoras. Alguns

exemplos são o Ubersuggest, plataforma de análises de SEO do especialista Neil Patel, e o SEMrush, ferramenta especializada também em SEO para diferentes tipos de sites.

No caso dos redatores, apesar de serem uma mão de obra em abundância no mercado, pode-se considerar que eles possuem uma difícil substituição, uma vez que cada redator precisa conhecer a fundo o projeto pelo qual é responsável para atingir sua máxima performance e que isso exige tempo e dedicação - podendo inclusive colocar os resultados do cliente em risco. No caso do negócio analisado, a rotatividade de redatores é baixa e acontece normalmente por decisão dos próprios freelancers, não representando um problema.

Já no caso das plataformas de análise, apesar de serem itens essenciais para o funcionamento da operação da empresa, sua substituição é relativamente simples, uma vez que existem diversas opções disponíveis no mercado. De toda forma, recomenda-se que qualquer troca de ferramenta seja realizada com cuidado, uma vez que existem poucas opções com cobrança em real e os custos com pagamentos em moeda estrangeira podem gerar grandes impactos ao caixa da GPS.

4.3 Plano de Marketing

Quando partimos para as análises relacionadas à estratégia de marketing da empresa analisada, a primeira coisa que deve ser levada em conta são os tipos de serviço oferecidos. A seguir, foram listados os principais, da mesma maneira que são descritos no site oficial da organização. Nesse caso, é preciso levar em conta que os serviços divulgados incluem a realização de tarefas diversas, que podem ser realizadas também de forma separada e que são a base para a composição de preço de cada serviço.

I) Construção de estratégia de aquisição de tráfego: por meio de estudos de contexto e concorrência, aliados com as melhores técnicas de marketing de conteúdo e uma aplicação intensa das boas práticas de SEO, vamos te ajudar a impulsionar sua aquisição de tráfego orgânico e aproveitar o melhor das buscas do Google. Nesse serviço, por meio de pesquisas com o público, análises técnicas, definição de personas, estudos de palavras chave e estratégias totalmente focadas na realidade do seu negócio, iremos te ajudar a encontrar o melhor caminho para atrair tráfego qualificado para seu site ou blog e impactar positivamente a receita da sua empresa.

II) Produção de conteúdo estratégica: aproveite o poder dos conteúdos para conseguir visitantes e leads cada vez mais qualificados para seu negócio. Nada de templates ou textos padronizados: aqui toda produção é estratégica e focada no que seu negócio e seus clientes precisam - seja em um slogan, um PPT, um blogpost ou um ebook. Todo conteúdo produzido é feito a partir de análises detalhadas do contexto e das necessidades de cada negócio - sem número de palavras limitado ou estruturas fixas. Isso nos permite ter mais assertividade e gerar resultados muito mais consistentes.

III) Planejamento ou reestruturação de sites para busca: ter um site ou e-commerce adequado em termos de conteúdo e estrutura é fundamental para fazer com que o seu negócio seja encontrado pelas pessoas certas e no momento certo. Por meio de análises técnicas detalhadas, estudos de contexto e concorrência e foco na aplicação de técnicas de otimização para busca, te ajudamos a ter um site mais eficiente. Para sites novos ou empresas que querem melhorar seus resultados, por meio de revisões técnicas, definição ou redefinição da arquitetura de informações, hierarquia de conteúdos e revisão de textos, você constrói um ambiente digital muito mais atrativo - para o Google e para seu público.

IV) Comunicação e posicionamento de marca: a forma como uma marca se comunica deve estar alinhada àquilo que ela representa, acredita e significa - além de ser atrativa e adequada ao público. Por meio de estudos de posicionamento, aplicação de pesquisas e entendimento das crenças e valores da marca, te ajudamos a encontrar o tom para a comunicação do seu negócio e a definir a melhor forma de se expressar e se posicionar enquanto marca. Com a aplicação de pesquisas, realização de estudos de contexto e definição dos valores, missão e visão da marca, iremos construir a brand persona do seu negócio e encontrar a melhor forma de fortalecer seu posicionamento e encantar seus clientes.

Cada um dos serviços abordados possui um valor, calculado de acordo com suas especificidades, o escopo de cada projeto e necessidade em termos de equipe e ferramentas para sua execução. Além da divulgação destes serviços no site da empresa, recentemente a GPS passou a contar com uma página na rede social LinkedIn e, por meio dela, pretende expandir a promoção das atividades do negócio, que hoje são contratadas na maioria das vezes por indicações de parceiros ou dos próprios clientes da empresa. Nos tópicos a seguir, falaremos de forma mais detalhada a respeito tanto do preço, quanto das estratégias de promoção adotadas pela GPS.

4.3.1 Preço

Em relação ao preço praticado, como cada um dos serviços é estruturado de acordo com as necessidades de cada cliente, há uma variação em relação ao que pode ser cobrado em cada execução. De toda forma, há sempre uma base mínima de preço que deve ser respeitada e seu cálculo já compreende os custos de execução da atividade (mão de obra, ferramentas), tributos, custos gerais da empresa e uma margem de lucro. Além disso, para a realização da maior parte dos serviços, é necessária a realização de uma etapa anterior, chamada de Planejamento inicial, que é focada em estudos sobre a empresa, concorrência e outros fatores estratégicos.

A seguir, foram pontuados os valores mínimos cobrados para a realização de cada um dos serviços oferecidos.

Quadro 1 - Preço mínimo por serviço da empresa

Serviço	Valor mínimo
Planejamento inicial	R\$1.800,00
Construção de estratégia de aquisição de tráfego	Planejamento + a partir de R\$1.500,00 mensais
Produção de conteúdo estratégica	A partir de R\$1.600,00
Planejamento ou reestruturação de sites para busca	A partir de R\$2.500,00
Comunicação e posicionamento de marca	A partir de R\$1.500,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível observar, a maior parte dos serviços possui valores mínimos, mas pode sofrer variações para mais. Isso acontece pois, em todos os serviços, exceto o planejamento, o cliente tem a possibilidade de contratar pacotes, que tem um escopo variável. A escolha desses pacotes é orientada pela própria GPS, a partir de uma análise inicial a respeito das necessidades do cliente e do que melhor seria capaz de atender suas necessidades e gerar resultados.

No caso de empresas de outros setores ou com diferentes atuações, é comum que a composição do preço seja feita também se levando em conta outros fatores. Isso é essencial para que este documento se torne mais adequado e capaz de realmente ajudar na organização e tomada de decisão em uma empresa. No trabalho realizado por Santos e Pinheiro (2017), por exemplo, foi realizada uma análise a respeito de uma empresa do setor alimentício e, portanto, para a composição da estratégia de preços foram levados em conta fatores como derramamento de alimentos, possíveis solicitações de trocas, e as diferentes formas de pagamento adotadas

pelos clientes. No caso da GPS, por se tratar de um serviço oferecido de maneira digital, nenhuma dessas particularidades precisou ser levada em consideração para a análise.

4.3.2 Estratégias de Promoção e Canais de Divulgação

De acordo com o guia para elaboração de planos de negócio do SEBRAE (2013), "Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes.". Portanto, em relação às estratégias de promoção da GPS e seus serviços, para atrair novos clientes, atualmente o negócio tem contado prioritariamente com as indicações dos clientes ativos e de contatos da rede da fundadora. Até o momento, essa estratégia vinha sendo suficiente e bem sucedida, uma vez que os custos do empreendimento, em sua maioria, são gerados apenas a partir da entrada de novos clientes e que, como o negócio tem uma atuação prioritariamente digital, ele não depende de atrair o público para estruturas físicas e consegue atender demandas do mundo inteiro, sem limitações geográficas.

Porém, pensando no novo contexto a partir da transição para microempresa, é preciso considerar também a execução de outras estratégias, como o oferecimento de descontos aos clientes por cada indicação e o uso dos próprios resultados do negócio como material promocional, trabalhando com cases e depoimentos, por exemplo. Além disso, é válido começar a explorar de maneira mais adequada determinadas datas comemorativas e períodos especiais para realizar promoções e oferecer condições específicas para a contratação dos serviços - como black friday e dia do cliente. É importante também começar a ressaltar de maneira mais intensa os atributos da empresa que são considerados enquanto diferenciais, como a flexibilidade para o tempo de contrato, a exclusividade dos redatores e a proximidade da equipe com os clientes.

Em quase dois anos de existência como micro empreendimento individual, a GPS não realizou grandes investimentos em marketing. Apenas no início de 2021, pouco antes da decisão e necessidade da migração de MEI para ME, o negócio lançou seu site oficial e também uma página no LinkedIn. O site tem um caráter prioritariamente comercial e, além de explicar sobre os serviços da empresa, fala sobre seus diferenciais, traz depoimentos dos clientes e conta sobre a fundadora do negócio. A página no LinkedIn, ainda pouco movimentada, busca de forma geral apenas fazer a empresa presente na rede e oferecer à fundadora, assim como aos redatores, a possibilidade de registrar vínculo com o negócio.

Isso, em médio prazo, pode fazer com que a empresa fique estagnada e que inclusive acabe perdendo espaço para a concorrência, uma vez que, como citado no plano, o mercado está aquecido e cada vez mais empreendimentos têm oferecido serviços similares. É preciso então dedicar esforços financeiros e operacionais para melhorar a estratégia de geração de oportunidades comerciais e manter a empresa em crescimento.

De forma geral, os principais esforços devem começar a ser investidos especialmente no ambiente digital, em que a GPS se posiciona enquanto especialista. Para essa expansão, deve-se considerar especialmente três pilares: I) a movimentação na página já criada no LinkedIn, por meio da divulgação de posts educativos, cases e promoções; II) a criação e gerenciamento de perfis no Instagram, Facebook e Twitter, expandindo a presença da marca no ambiente virtual e garantindo seu contato com múltiplos públicos; III) o investimento em anúncios em cada uma das redes citadas, buscando aumentar o conhecimento e reconhecimento da marca, assim como melhorar a aquisição de clientes interessados nos serviços oferecidos.

Com a flexibilidade oferecida pelas redes sociais para a criação de anúncios, tanto em termos de segmentação, quanto de investimento, espera-se atingir um público altamente qualificado, interessado em estratégias de marketing e conteúdo digital, sem que seja preciso gastar um valor alto. Para iniciar a veiculação dos anúncios, a empresa estima um gasto mensal de em média R\$300, sendo que esse valor pode ser alterado para mais ou para menos em função dos resultados obtidos.

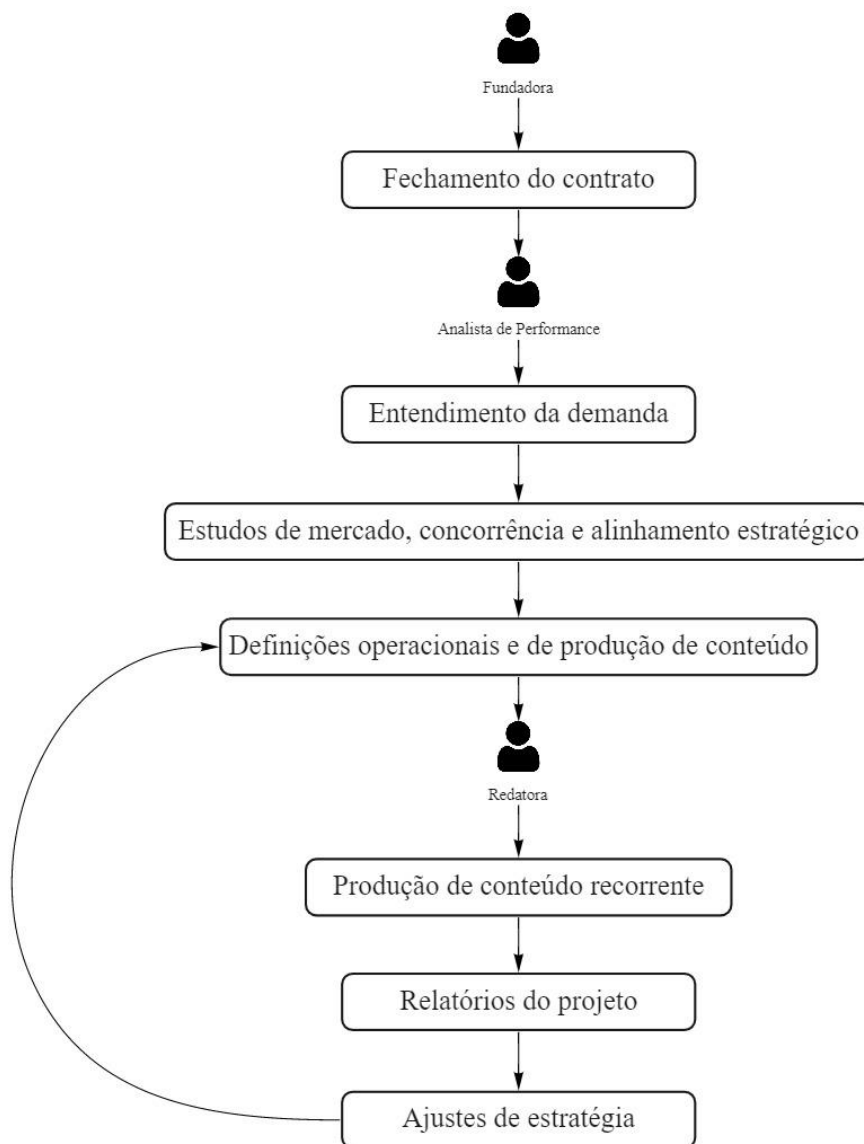
4.4 Plano Operacional

Como a maior parte da operação da empresa é viabilizada 100% online, sem a necessidade do contato físico com clientes, fornecedores e outros stakeholders, a empresa não tem uma sede operacional fixa. Apenas para fins legais, a companhia possui um endereço registrado, que usa também para centralizar o recebimento de correspondências e outras comunicações. Como a equipe e os fornecedores variam de acordo com cada projeto, é possível manter a distribuição física totalmente virtual e não é necessário manter o aluguel ou realizar a compra de espaços físicos fixos.

De acordo com o SEBRAE (2013), é fundamental saber a capacidade de produção da empresa (o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos) levando-se em conta sua estrutura atual. Isso ajuda a diminuir situações de ociosidade e desperdício e também

evita atrasos nas entregas e a sobrecarga da equipe. No caso da GPS, essa capacidade de produção é altamente flexível, o que se torna inclusive um diferencial competitivo para o negócio. De forma geral, todos os projetos seguem basicamente o fluxo descrito a seguir, com alterações apenas nas descrições das tarefas e tipo de pessoal alocado.

Figura 2 - Fluxo operacional da empresa



miro

Fonte: Elaborado pela autora.

Como uma forma de manter seus custos e lucros sempre atrelados à quantidade de projetos realizados em cada momento, hoje toda a equipe da empresa é formada por freelancers, que são contratados de acordo com as necessidades de cada cliente e o escopo de

atuação pré-definido para o projeto. Com esses profissionais, normalmente são fechados contratos mensais, que incluem uma quantidade específica de atividades, e todos os freelancers são remunerados até o 5º dia útil de cada mês. Com isso, a empresa consegue se manter sustentável e lucrativa ainda que seja submetida a situações extremas de alta ou baixa demanda, e pode manter uma capacidade de produção adequada ao momento em que se encontra. Apenas a fundadora possui um papel fixo, que inclui as funções de prospecção e gerenciamento de projetos, assim como a realização de tarefas administrativas relacionadas aos pagamentos, contratações e controle de qualidade dos fornecedores.

Em outras situações, como no caso de empresas que realizam atendimento presencial ao consumidor ou precisam manter um espaço físico para receber os colaboradores, é comum que o plano operacional seja mais complexo, incluindo a organização dos setores, plantas dos espaços e a organização do relacionamento entre equipes e com fornecedores. É o que pode-se observar por exemplo, nos trabalhos elaborados por Rocha (2020), e Vaz (2020). Em ambos casos, pela natureza dos negócios analisados, houve a necessidade de construir um plano de negócios mais complexo.

4.5 Plano Financeiro

Para que seja possível analisar o empreendimento no que diz respeito a sua viabilidade financeira, é preciso realizar alguns registros que vão nos permitir acessar indicadores fundamentais, como o ponto de equilíbrio e rentabilidade do investimento. Neste capítulo, foram utilizados dados reais do empreendimento, considerando a transição para microempresa (ME) e os dados deste período. Porém, para que fosse possível ter uma análise mais rica e precisa, em alguns momentos foram também retomadas informações do período anterior, quando a empresa foi fundada e atuava enquanto MEI.

4.5.1 Investimentos Iniciais

Os investimentos iniciais, ou fixos, podem ser considerados como aqueles feitos ao início de cada projeto, normalmente em bens materiais e de maior duração. Eles podem ser considerados como essenciais para construir a infraestrutura básica para o funcionamento da empresa e incluem equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos, que devem ser incluídos no cálculo sempre com seu valor unitário e quantidade, para obter-se o

valor total (SEBRAE, 2013). Sendo assim, esses investimentos foram calculados em R\$10.000,00, conforme tabela a seguir (Tabela 2).

Tabela 2 - Totalização dos investimentos fixos

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Computador	1	R\$5.000,00	R\$5.000,00
2	Celular	1	R\$3.000,00	R\$3.000,00
Máquinas e equipamentos				R\$8.000,00
3	Estação de trabalho	1	R\$1.900,00	R\$1.900,00
4	Material de escritório	1	R\$100,00	R\$100,00
Móveis e máquinas				R\$2.000,00
Total				R\$10.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso da GPS, apesar de não ter uma sede fixa, a fundadora precisou investir em uma estrutura física que a possibilitasse desempenhar suas atividades de maneira adequada e teve custos com a aquisição de material de escritório e itens para sua estação de trabalho, como cadeira e iluminação. Além disso, foi preciso investir em tecnologia - base para a operacionalização do negócio – para que fosse possível realizar um trabalho com mais qualidade.

4.5.2 Capital de Giro

De acordo com Padoveze (2012),

Podemos caracterizar gestão do capital de giro como a gestão do ciclo de comprar, produzir e vender ou revender produtos e serviços. Caracteriza-se pela gestão do conjunto de atividades do sistema empresa, necessárias para gerar produtos e serviços e entregá-los para sua comunidade de clientes. Significa então a gestão da utilização dos recursos necessários para o processo de transformação, a gestão do processo de transformação dos produtos e serviços e, finalmente, a gestão do processo de entrega dos produtos e serviços aos clientes. (PADOVEZE, 2012, p. 74).

De forma geral então, pode-se dizer que o cálculo do capital de giro busca identificar qual o valor necessário para que a empresa cubra suas despesas operacionais, levando em conta as análises de estoque inicial e o caixa mínimo, composto pelas análises e cálculos dos relacionamentos com fornecedores e clientes, mais as análises de custos fixos e variáveis mensais – cujo cálculo será exemplificado nos tópicos 4.5.8 e 4.5.9.

Tabela 3 - Análise de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a receber - prazo médio de venda	38 dias
2. Estoques - necessidade média de estoques	0 dias
Subtotal 1 (Item 1 + 2)	38 dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	35 dias
Subtotal 2	35 dias
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	3 dias

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 4 - Análise de caixa mínimo, em reais

Caixa Mínimo	
1. Custo fixo mensal	R\$449,00
2. Custo variável mensal	R\$8.554,10
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$9.003,10
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$300,10
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	3 dias
Subtotal B (Item 4 X 5)	R\$900,31

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5 - Total de investimentos financeiros necessários para o capital de giro

Investimentos Financeiros	
A - Estoque Inicial	R\$0,00
B - Caixa mínimo	R\$900,31
Total dos investimentos financeiros (A + B)	R\$900,31

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso do negócio em questão, como são oferecidos serviços e não produtos, os cálculos de estoque não se aplicam e não foram levados em consideração para o cálculo final. O valor encontrado aqui, de R\$900,31, se faz necessário enquanto capital de giro, uma vez que há uma diferença de em média três dias entre a data em que os fornecedores precisam ser pagos e os recebimentos dos projetos. Portanto, para que a empresa possa se manter sustentável, é preciso do capital de giro, como pode ser observado a partir das análises das tabelas anteriores (Tabela 3, 4 e 5).

4.5.3 Investimentos operacionais

Os investimentos operacionais, ou pré-operacionais, são aqueles considerados como necessários para viabilizar a operação da empresa. Segundo o SEBRAE (2013), eles "compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender.". Esses investimentos incluem despesas obrigatórias, como taxas de abertura, formalização e regularização da empresa e também os custos com estratégias consideradas capazes de impulsionar os resultados da empresa.

Tabela 6 – Investimentos operacionais

Investimentos Financeiros	
Despesas de legalização	R\$125,00
Contabilidade	R\$337,90
Obras civis e/ou reformas	R\$0,00
Divulgação	R\$2.300,00
Cursos e treinamentos	R\$0,00
Outras despesas	R\$0,00
Total	R\$2.762,90

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso da GPS, além das despesas obrigatórias com a legalização da empresa – agora uma ME, foram considerados os custos relativos à estratégia de marketing, especialmente os referentes a produção de um site e de uma página corporativa para a empresa na rede social LinkedIn. Somados, estes itens compuseram os investimentos operacionais, que atingiram então o valor de R\$2762,90.

4.5.4 Investimento Total

O investimento total, como o nome sugere, é a quantidade de capital total que deve ser investida para início do projeto. Seu cálculo é realizado a partir da soma dos investimentos iniciais, capital de giro, e investimentos operacionais e por isso é fundamental que essas análises já tenham sido realizadas para obter essa informação. Além disso, uma vez obtido o valor do investimento total, é interessante indicar a fonte de qual veio cada porcentagem do capital investido – como própria ou de terceiros. No caso do empreendimento em questão, para viabilizar sua atuação enquanto ME, o investimento total foi de R\$13.663,21 e vale ressaltar que todo o valor teve como fonte recursos próprios da fundadora e da própria empresa.

Tabela 7 - Investimento total quanto ME

Descrição dos investimentos	Valor	%
1. Investimentos iniciais	R\$10.000,00	73,2%
2. Capital de giro	R\$900,31	6,6%
3. Investimentos operacionais	R\$2.762,90	20,2%
Total (1 + 2 + 3)	R\$13.663,21	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 8 - Fonte dos recursos para os investimentos quanto ME

Fontes de recursos	Valor	%
1. Recursos próprios	R\$13.663,21	100%
2. Recursos de terceiros	R\$0,00	0%
3. Outros	R\$0,00	0%
Total (1 + 2 + 3)	R\$13.663,21	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste ponto, é interessante resgatarmos os investimentos totais realizados pela empresa quando esta foi inaugurada enquanto MEI, ainda em 2019 (Tabela 9). A partir de uma análise rápida, é possível perceber que os investimentos na empresa neste modelo foram bastante inferiores (aproximadamente 50%) aos investimentos para a abertura da ME. Isso reforça as facilidades e benefícios para a abertura de um micro empreendimento, uma vez que este independe de auxílio contábil para sua abertura, assim como fica isento de outras taxas e burocracias para viabilizar o negócio. No caso do MEI, os cálculos referentes aos investimentos iniciais, capital de giro e investimentos pré-operacionais, assim como todos os outros pontos que os compõem, foram inseridos no apêndice desta pesquisa – que também contém todas as tabelas construídas para a análise do empreendimento enquanto ME.

Tabela 9 - Investimento total quanto MEI

Descrição dos investimentos	Valor	%
1. Investimentos iniciais	R\$5.000,00	73,6%
2. Capital de giro	R\$891,80	13,1%
3. Investimentos operacionais	R\$900,00	13,3%
Total (1 + 2 + 3)	R\$6.791,80	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 10 - Fonte dos recursos para os investimentos quanto MEI

Fontes de recursos	Valor	%
1. Recursos próprios	R\$6.791,80	100%
2. Recursos de terceiros	R\$0,00	0%
3. Outros	R\$0,00	0%
Total (1 + 2 + 3)	R\$6.791,80	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5.5 Estimativa de Faturamento Mensal

A estimativa de faturamento mensal da empresa é determinada levando-se em consideração os serviços oferecidos pelo negócio, a quantidade mensal estimada de vendas e o preço médio por serviço. A partir deste cálculo, se obtém o faturamento bruto gerado pela empresa, que corresponde a todas as entradas financeiras de um determinado período, excluindo-se qualquer tipo de custo ou investimento.

Tabela 11 – Faturamento bruto estimado mensal

Serviço	Quantidade ¹ (Estimativa de Vendas)	Preço de venda unitário	Faturamento total
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$2.750,00	R\$5.500,00
Pacote de conteúdo 7 textos	3	R\$1.650,00	R\$4.950,00
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.400,00	R\$1.400,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$1.800,00	R\$360,00
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$2.500,00	R\$500,00
Total			R\$12.710,00

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso da GPS, levando-se em conta o histórico de faturamento, os serviços mais buscados e os clientes atuais, estima-se que o faturamento médio mensal esteja em torno de

¹ Os valores “0,2” observados na coluna “Quantidade”, representando a quantidade mensal de vendas, foram calculados de acordo com a média anual vendida dos serviços “Planejamento de novo cliente” e “Planejamento e reestruturação de site”.

R\$12.710,00, conforme demonstrado na tabela anterior (Tabela 11). Hoje o serviço que corresponde a maior parte do faturamento é o Pacote de conteúdo 10 textos, que é o preferido de empresas de maior porte. Apesar disso, o que a GPS mais vende é o Pacote de conteúdo 7 textos, que é o mais buscado por seus clientes de médio porte.

4.5.6 Estimativa de Custos Mensais

O cálculo dos custos mensais envolve basicamente o montante gasto nas diferentes atividades, estruturas e ferramentas necessárias para a realização dos serviços oferecidos. No caso da empresa analisada, este custo inclui os pagamentos a redatores, a contratação de ferramentas de marketing e também a manutenção da infraestrutura tecnológica da empresa. Como cada serviço prestado possui um escopo diferente e entregas particulares, é preciso calcular o custo para cada um deles de forma separada. Isso irá nos permitir ter uma análise mais precisa a respeito da execução de cada serviço e, mais adiante, trará uma visão mais assertiva aos indicadores de viabilidade financeira.

Tabela 12 - Estimativa de custos mensais para o pacote de conteúdo de 10 textos

Pacote de conteúdo 10 textos			
Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	10	R\$100,00	R\$1.000,00
Publicação	10	R\$37,50	R\$375,00
Cronograma	1	R\$75,00	R\$75,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.741,50

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 13 - Estimativa de custos mensais para o pacote de conteúdo de 7 textos

Pacote de conteúdo 7 textos			
Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	7	R\$105,00	R\$735,00
Publicação	7	R\$37,00	R\$259,00
Cronograma	1	R\$52,50	R\$52,50
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.326,50

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 14 - Estimativa de custos mensais para o pacote de conteúdo de 6 texto

Pacote de conteúdo 6 textos			
Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	6	R\$88,00	R\$528,00
Publicação	6	R\$37,00	R\$222,00
Cronograma	1	R\$45,00	R\$45,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.075,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 15 - Estimativa de custos mensais para o serviço de planejamento de um novo cliente

Planejamento de novo cliente			
Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 16 - Estimativa de custos mensais para o serviço de planejamento e reestruturação de site

Planejamento e reestruturação de site			
Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Fonte: Elaborado pela autora.

Como no caso da GPS os custos estão muito atrelados ao escopo de cada projeto, o Pacote de conteúdo 10 textos, apesar de ser o que mais impacta no faturamento, também é o que gera mais custos, uma vez que demanda mais dos redatores freelancers. Em todos os pacotes, há um custo com a elaboração dos cronogramas de publicação, que é produzido como atividade à parte das tarefas normalmente executadas freelancers. Seu custo é variável, uma vez que quanto mais textos, maior a exigência em termos de levantamento e construção de pautas para formalização do cronograma.

Os dois serviços menos custosos são aqueles desempenhados sem necessidade da mão de obra de terceiros: o Planejamento de novo cliente e o Planejamento e reestruturação de site.

4.5.7 Estimativa dos Custos de Comercialização

Essa análise representa uma estimativa dos custos relacionados com a incidência de impostos e/ou com gastos para potencializar ou oficializar as vendas. De acordo com o SEBRAE (2013), "esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável". A base para esse cálculo será sempre o faturamento bruto estimado mensal (Tabela 11), uma vez que essas despesas normalmente variam de acordo com o montante arrecadado no mês. No caso do negócio em questão, os dados levados em conta para realizar essa análise foram os custos com impostos e com propagandas.

Tabela 17 - Estimativa de custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo total
1. Impostos			
SIMPLES	15,5%	R\$12.710,00	R\$1.970,05
2. Gastos com vendas			
Propaganda	2,0%	R\$12.710,00	R\$254,20
Total (1 + 2)			R\$2.224,25

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso, como o empreendimento é optante pelo SIMPLES Nacional, a arrecadação de diferentes impostos municipais e federais é realizada por meio de uma guia única, a DAS. Como a empresa presta serviços de publicidade e foi enquadrada no Anexo V do Simples Nacional, a alíquota de impostos devidos mensalmente é de 15,5% sobre o faturamento bruto do período. Do valor total compreendido por estes 15,5%, 25% são destinados ao IRPJ; 15% ao CSLL; 14,10% ao Cofins; 3,05% ao Pis; 28,85% ao CPP e 14% ao ISS.

Nesse caso, é interessante explicitar este indicador levando em conta a antiga atuação do empreendimento enquanto MEI, uma vez que esse tipo de negócio é isento dos tributos federais e tem outras cobranças de impostos simplificadas, representadas pela DASMEI, que tem um valor fixo mensal entre R\$50 e R\$60.

4.5.8 Apuração dos Custos de Materiais Diretos

Essa seção dedica-se a realizar uma estimativa das despesas variáveis, a partir do cálculo de seu custo mensal, relacionado com a quantidade total de vendas de cada um dos serviços em determinado período. De acordo com o SEBRAE (2013), para realizar este cálculo deve-se multiplicar a quantidade estimada de vendas no mês pelo custo de realização de cada serviço - no presente trabalho, descrito nas tabelas 11, 12, 13, 14, 15 e 16. Esse é um custo considerado variável, uma vez que pode ser maior ou menor de acordo com a produção ou as vendas.

Tabela 18 - Custos variável pelos serviços prestados

Serviço	Estimativa de vendas ² (em unidades)	Custo unitário de materiais/aquisição	CMV
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$1.741,50	R\$3.483,00
Pacote de conteúdo 7 textos	3	R\$1.326,50	R\$3.979,50
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.075,00	R\$1.075,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Total			R\$8.554,10

Fonte: Elaborado pela autora.

Diferente do que foi observado anteriormente, levando-se em conta a estimativa de vendas de cada um dos serviços, o principal gerador de custos é o Pacote de conteúdo 7 textos, uma vez que ele também é o mais demandado. Ainda assim, é possível perceber que o custo do Pacote de conteúdo 10 textos possui custo bastante similar, ainda que tenha uma estimativa de venda menor.

² Os valores “0,2” observados na coluna “Estimativa de vendas”, representando a quantidade mensal de vendas, foram calculados de acordo com a média anual vendida dos serviços “Planejamento de novo cliente” e “Planejamento e reestruturação de site”.

4.5.9 Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais

Nesta seção, são realizados os cálculos de todos os custos fixos da empresa. De acordo com o SEBRAE (2013), "os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período". Nessa análise são levados em conta, por exemplo, os gastos com estrutura física, escrituração contábil, salários dos sócios e outros fatores. Enquanto ME, os custos fixos operacionais mensais da empresa analisada giram em torno dos R\$450.

Tabela 19 - Custos fixos mensais

Descrição	Custo total mensal
IPTU	R\$130,00
Água	R\$25,00
Energia Elétrica	R\$35,00
Honorários do contador	R\$99,00
Material de escritório	R\$15,00
Deslocamento	R\$50,00
Depreciação	R\$95,00
Total	R\$449,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste ponto, novamente torna-se relevante realizar a comparação deste resultado com as estimativas de custo da empresa enquanto ainda MEI, uma vez que no cenário atual o valor obtido é em média 19% maior do que no modelo anterior e pode se tornar um ponto de atenção para o empreendedor.

Tabela 20 - Custos fixos mensais quanto MEI

Descrição	Custo total mensal
IPTU	R\$130,00
Água	R\$25,00
Energia Elétrica	R\$35,00
Honorários do contador	R\$0,00
Guia DAS	R\$57,25
Material de escritório	R\$0,00
Deslocamento	R\$50,00
Depreciação	R\$66,67
Total	R\$363,92

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5.10 Demonstração do Resultado Operacional

Feitos os cálculos e obtidas as informações sobre as estimativas de faturamento e custos fixos e variáveis, já é possível construir o demonstrativo de resultados operacionais estimados da empresa. Essa análise permitirá que se obtenha o lucro líquido da empresa (ou seu resultado operacional final) e faz com que seja possível prever possível prever o seu resultado, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo (SEBRAE, 2013). A tabela a seguir (Tabela 21) exemplifica este cálculo e também nos indica qual a porcentagem de cada um dos indicadores, tomando-se como referência o resultado operacional.

Tabela 21 – Demonstração do Resultado Operacional ME x MEI

Descrição	Micro Empresa		MEI	
	Valor	%	Valor	%
1. Receita total com vendas	R\$12.710,00	857%	R\$12.710,00	335%
2.1 (-) CMV	R\$8.554,10	577%	R\$8.554,10	226%
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$1.970,05	133%	R\$0,00	0%
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$254,20	17%	R\$0,00	0%
Subtotal 2 (2.1 + 2.2 + 2.3)	R\$10.778,35	727%	R\$8.554,10	226%
3. Margem de contribuição (1 - 2)	R\$1.931,65	130%	R\$4.155,90	110%
4. (-) Custos fixos totais	R\$449,00	30%	R\$363,92	10%
5. Resultado operacional (3 - 4)	R\$1.482,65	100%	R\$3.791,98	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 21, em um comparativo entre o demonstrativo da empresa enquanto MEI e ME, é possível perceber que nos dois cenários há uma estimativa de que a empresa opere com lucro. De toda forma, é interessante perceber a diferença no lucro final entre os dois modelos empresariais. Enquanto MEI, a empresa conseguia obter um lucro líquido até 60% maior do que o encontrado atualmente e isso se dá, em grande parte, em função da incidência de impostos sobre o formato atual.

4.5.11 Indicadores de Viabilidade

Feitos os principais cálculos a respeito da situação financeira da empresa e entendidos pontos importantes como os investimentos totais, custos fixos e variáveis e o demonstrativo de resultados, a seguir serão calculados os indicadores de viabilidade, a fim de entender o quanto a transição da empresa é interessante em termos financeiros para o empreendedor. Serão

analisados quatro indicadores sugeridos pelo guia para elaboração de plano de negócios do SEBRAE (2013).

4.5.11.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio em um projeto é representado pelo valor necessário em volume de vendas para que as receitas do empreendimento igualem seus custos fixos em um determinado período. De acordo com o SEBRAE (2013) para calcular este indicador, é preciso ter os valores de custo fixo e receita total - disponíveis na Tabela 21 - para que seja possível calcular a margem de contribuição e chegar ao índice de margem de contribuição, que junto com o custo fixo total permitirá o cálculo do ponto de equilíbrio.

Tabela 22 - Ponto de equilíbrio ME x MEI

	Micro Empresa	MEI
1. Receita total	R\$12.710,00	R\$12.710,00
2. Custo variável total	R\$10.778,35	R\$8.554,10
3. Índice da margem de contribuição (1-2) ÷ 1	0,15	0,33
4. Custo fixo total	R\$449,00	R\$363,92
Ponto de equilíbrio (4 ÷ 3)	R\$2.954,36	R\$1.112,97

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso da GPS, a receita total que deve ser alcançada mensalmente para que a empresa consiga equidade com todos os seus custos é de R\$2.954,00. Hoje, a empresa consegue operar acima deste valor, o que indica que ela pode ser considerada financeiramente saudável e está obtendo lucro. Enquanto MEI, o ponto de equilíbrio da empresa era consideravelmente menor, pois os custos para manter a empresa em funcionamento também eram menores.

4.5.11.2 Lucratividade

A lucratividade de uma empresa é um fator extremamente relevante para a análise da viabilidade financeira de um empreendimento, na medida em que representa a porcentagem de lucro líquido da empresa com relação ao valor total arrecadado. Ou seja, do faturamento bruto total obtido em um período, após todos os cálculos de custos, ela indica qual o valor restante e que pode ser considerado realmente lucro para a empresa. Quanto maior a porcentagem, mais lucrativa a empresa é e mais competitivo é o negócio (SEBRAE, 2013). No caso da empresa

analisada, enquanto ME, a lucratividade média mensal obtida é de 12%, como pode-se perceber na tabela a seguir (Tabela 23).

Tabela 23 - Lucratividade ME x MEI

	Micro Empresa	MEI
Lucro líquido	R\$1.482,65	R\$3.791,98
Receita total	R\$12.710,00	R\$12.710,00
Lucratividade	12%	30%

Fonte: Elaborado pela autora.

Novamente, em relação ao período de atuação enquanto MEI, houve uma diminuição na lucratividade do negócio, ocasionada em grande parte pelos novos modelos de tributação da empresa enquanto ME e também pela necessidade de investimentos demandada por essa nova etapa do negócio. Enquanto micro empreendimento individual, como é possível observar na tabela acima, a lucratividade costumava ser de em média 18 pontos percentuais a mais do que no cenário atual.

4.5.11.3 Rentabilidade

A rentabilidade de uma empresa representa a porcentagem de retorno quando consideramos o lucro líquido em relação aos investimentos totais. No caso da GPS, enquanto ME, essa taxa tem um valor de 11% ao mês, como pode ser observado a partir dos cálculos descritos na tabela a seguir. Isso significa que, a cada mês, o empreendedor recupera 11% do valor investido inicialmente. Esse é um valor considerado interessante, quando comparado, por exemplo, com indicadores do mercado, como a taxa CDI, que em 2019 teve um valor médio mensal de 0,22%.

Tabela 24 - Rentabilidade ME x MEI

	Micro Empresa	MEI
Lucro líquido	R\$1.482,65	R\$3.791,98
Investimento total	R\$13.663,21	R\$6.791,80
Rentabilidade	11%	56%

Fonte: Elaborado pela autora.

Enquanto MEI, a empresa conseguia registrar em média uma rentabilidade de 56%, uma vez que os investimentos totais nesse modelo foram significativamente menores e que o faturamento já se encontrava no mesmo patamar identificado no cenário atual. De toda forma,

ainda que exista essa diferença de mais de 40 pontos percentuais para o resultado obtido no cenário atual, a empresa ainda conseguiu se manter bastante atrativa, com uma taxa de rentabilidade interessante quando comparada a outras do mercado.

4.5.11.4 Prazo de Retorno do Investimento

O último indicador a ser observado como parte da análise financeira no plano de negócios em questão é o prazo de retorno do investimento. De forma geral, ele representa o tempo, em meses, que será necessário para que o lucro líquido do negócio compense todo o investimento realizado. Por exemplo: se alguém investiu R\$10.000,00 em um projeto, seu objetivo é calcular em quanto tempo o lucro líquido acumulado alcançará este valor.

Tabela 25 - Prazo de retorno do investimento ME x MEI

	Micro Empresa
Investimento total	R\$13.663,21
Lucro líquido	R\$1.482,65
Prazo de retorno	9,22

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso do empreendimento analisado, enquanto ME, este prazo será em média de 9 meses. Ou seja, em menos de um ano os lucros compensarão os valores investidos e poderão ser aproveitados pelo empreendedor ou investidor para novos projetos e investimentos.

4.5.12. Sobre a viabilidade financeira

De forma geral, a partir dos cálculos e dos resultados dos quatro indicadores avaliados, a empresa pode ser considerada como um empreendimento viável. Com as análises realizadas, foi possível perceber que a empresa consegue operar com lucro desde seu primeiro mês de funcionamento e que, além de uma boa lucratividade, que a torna competitiva, consegue entregar também uma boa rentabilidade, capaz de gerar interesse em investidores e outros empreendedores quando comparada a certas taxas do mercado, como o CDI. Além do mais, o prazo de retorno do investimento para que a empresa opere enquanto ME é de menos de um ano (09 meses).

O fato de a empresa não precisar ter uma sede física; de ter a maior parte de sua operação realizada totalmente online; e de conseguir manter uma equipe terceirizada, que se adapta em função da entrada ou saída dos projetos, acaba sendo primordial para que tanto os

investimentos, quanto os custos do negócio sejam menores, e isso impacta diretamente nos indicadores de viabilidade financeira analisados, de lucratividade, rentabilidade, ponto de equilíbrio e prazo de retorno.

Apesar disso, é importante ressaltar que, quando comparados com os resultados que a empresa obtinha enquanto MEI, todos esses indicadores apresentam resultados bastante inferiores. Isso acontece principalmente porque o modelo de tributação dos micro empreendimentos individuais, assim como a desobrigação de manter uma escrituração contábil e a menor necessidade de investimentos, tornam esses negócios muito mais sustentáveis e menos custosos de manter. Esse deve ser sempre um ponto de atenção para o empreendedor, para evitar que seus novos custos sejam incompatíveis com o faturamento atual e acabem gerando prejuízos financeiros.

4.6 Construção de cenários

Para que seja possível avaliar os principais indicadores financeiros da empresa de forma mais assertiva, é interessante que o empreendedor realize a simulação de cenários para compreender as possibilidades de variabilidade dos retornos e do desempenho do negócio e estar preparado para elas (GITMAN, 2010). De acordo com Gitman (2010), um método comum para realizar essa análise é a consideração dos resultados esperados em cenários pessimistas, cenários prováveis e cenários otimistas.

Segundo o manual de elaboração de planos de negócio do SEBRAE (2013), pode-se construir esses cenários levando-se em conta que o cenário otimista é aquele em que há crescimento do faturamento e/ou diminuição das despesas; o cenário pessimista é aquele em que há queda nas vendas e/ou aumento dos custos; e o cenário provável é aquele em que tanto custo quanto faturamento ficam em um patamar já considerado padrão pelo empreendedor (SEBRAE, 2013). Todos os cenários devem ser construídos levando-se em conta a estrutura atual de faturamento e custos da empresa e também a estrutura operacional e capacidade de produção do negócio.

No trabalho em questão, para a construção dos cenários, levou-se em conta as seguintes situações: para o cenário pessimista, um caso em que a empresa perde dois dos clientes optantes pelo seu pacote de serviços intermediário, denominado Pacote de conteúdo 7 textos - que tem o valor médio de R\$1.650; e para o cenário otimista, um caso em que a empresa ganha dois

clientes optantes pelo mesmo pacote. Para os cálculos, foram considerados os custos e ganhos já calculados anteriormente na seção do trabalho destinada à Estimativa de faturamento mensal e à Estimativa de custos mensais.

Tabela 26 - Cenários provável, pessimista e otimista dos resultados enquanto ME

Descrição	Cenário Provável		Cenário Pessimista		Cenário Otimista	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1. Receita total com vendas	R\$12.710,00	857%	R\$9.410,00	666%	R\$16.010,00	1031%
2.1 (-) CMV	R\$8.554,10	577%	R\$5.901,10	418%	R\$11.207,10	722%
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$1.970,05	133%	R\$1.458,55	103%	R\$2.481,55	160%
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$254,20	17%	R\$188,20	13%	R\$320,20	21%
Subtotal 2 (2.1 + 2.2 + 2.3)	R\$10.778,35	727%	R\$7.547,85	534%	R\$14.008,85	903%
3. Margem de contribuição (1 - 2)	R\$1.931,65	130%	R\$1.862,15	132%	R\$2.001,15	129%
4. (-) Custos fixos totais	R\$449,00	30%	R\$449,00	32%	R\$449,00	29%
5. Resultado operacional (3 - 4)	R\$1.482,65	100%	R\$1.413,15	100%	R\$1.552,15	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em primeiro lugar, é interessante observar que mesmo no cenário pessimista, a empresa consegue manter-se lucrativa, ainda que haja uma diminuição de 4,69% no resultado operacional final. Isso acontece, em grande parte, pois a empresa possui uma operação que faz com que seus custos sejam proporcionais aos projetos executados em cada momento e, portanto, se existe uma demanda menor, o faturamento diminui, mas os custos também diminuem, mantendo o negócio sustentável.

Já no cenário otimista, de forma similar, também devido à característica adaptativa da empresa em termos de custos, haveria um crescimento de 4,48% no resultado operacional final.

4.7 Avaliação estratégica

Outro documento que precisa ser desenvolvido para que um plano de negócios seja realmente estratégico para a empresa é a matriz FOFA - ou em sua versão mais conhecida, matriz SWOT. Como um acrônimo das palavras Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, de acordo com o guia para elaboração de plano de negócios do SEBRAE, a matriz FOFA é um documento capaz de "detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências" (SEBRAE, 2013).

A partir da sua construção, o empreendedor será capaz de identificar e compreender fatores internos e externos ao negócio, que podem tanto beneficiá-lo, quanto colocá-lo em risco, e tomar melhores decisões em prol da saúde da empresa. A matriz FOFA é sempre construída como um quadro, dividido em quatro partes, em que cada uma delas representa um dos pontos mencionados.

Essa matriz é uma das formas de avaliar fatores internos e externos que podem impactar a performance do negócio e se faz relevante na medida em que a análise interna ajuda a destacar os pontos fortes e fracos da empresa, que precisam ser desenvolvidos para melhorar processos, haver ganhos em eficiência, qualidade e outros pontos da empresa; e que a análise externa evidencia diferentes situações não controláveis que podem impactar o negócio e sua competitividade, sendo que as ameaças podem gerar influências negativas e as oportunidades influências positivas no desempenho da empresa (ANDRADE; BOFF, 2014).

De forma resumida e mais explicativa, cada parte deve ser preenchida levando em conta as seguintes premissas: i) Forças são características internas da empresa ou de seus fundadores, que são capazes de impulsionar a empresa em direção à seus objetivos ou de funcionar como vantagem competitiva; ii) Oportunidades são situações externas à empresa - do ambiente - que permitem que a empresa ganhe destaque no mercado e se aproxime de seus objetivos; iii) Fraquezas são pontos internos da empresa que a colocam em uma situação de inferioridade e desvantagem no mercado e diante dos concorrentes; iv) Ameaças são situações que acontecem no ambiente, sobre as quais se tem pouco controle, e que colocam em risco a atuação da empresa, sua imagem no mercado e sua lucratividade.

Quadro 2 - Matriz FOFA

	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preços mais compatíveis com a realidade de pequenos e médios negócios; - Redatores dedicados por projetos; - Contratos a partir de 6 meses; - Conteúdos sem limites de palavras; - Estrutura de custos flexível e proporcional ao número de projetos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento no interesse pelo marketing digital impulsionado pela pandemia do Covid-19; - Insatisfação com outros fornecedores; - Facilidade na contratação e negociação com fornecedores; - Serviço muito buscado via indicação de outras empresas.
Pontos Fracos	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta dependência dos fornecedores; - Dificuldade de achar novos clientes; - Alta dependência de indicação para fechar novos clientes; - Baixo investimento no marketing da empresa; - Fundadora também trabalhando em outra empresa. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impostos elevados; - Concorrentes com mais tempo de mercado e autoridade; - Serviço com resultados a longo prazo; - Cenário de crise econômica que tende a minimizar os investimentos das empresas em marketing.

Fonte: Elaborado pela autora.

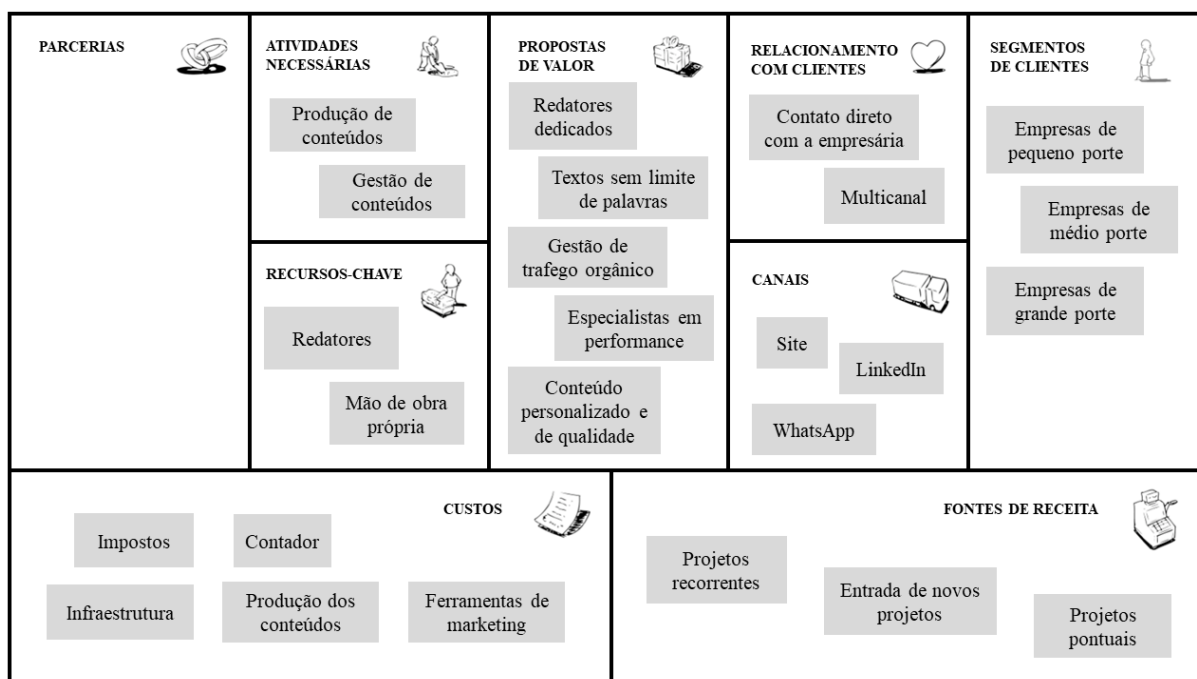
Entre as forças elencadas, pode-se destacar o fato de a empresa possuir uma capacidade produtiva altamente adaptável a entrada ou saída de projetos, o que permite que o negócio cresça nos casos de alta demanda e se mantenha sustentável nos cenários de crise. Além disso, pode-se citar também seus diferenciais operacionais, que incluem a questão dos redatores dedicados, os contratos mais curtos e os conteúdos sem limites de palavras. Já entre as oportunidades, pode-se citar o isolamento social, devido à pandemia da Covid-19, como um dos principais pontos, uma vez que ele incentivou os investimentos de diversas empresas no marketing digital.

Entre as fraquezas do negócio, o principal ponto a ser destacado é a dificuldade da empresa em atrair novos clientes e sua alta dependência das indicações para gerar novos negócios. Isso pode colocar o crescimento e a sustentabilidade da empresa em risco e deve ser

solucionado, levando-se em conta as propostas trazidas no plano de marketing, contemplado neste plano de negócios. Por fim, entre as ameaças, a alta carga tributária com certeza é uma das mais impactantes, uma vez que a empresa está enquadrada no Anexo V do Simples Nacional e paga 15,5% do valor de seu faturamento bruto em impostos, o que compromete sua rentabilidade e lucratividade diretamente.

Como forma de resumir o plano de maneira mais visual e permitir a visualização mais simples dos pontos levantados inclusive na análise de cenários, foi elaborado também um canvas a respeito do negócio e seu projeto de expansão.

Figura 3 - Canvas do negócio



Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do que diz o senso comum, de que o brasileiro por sua criatividade já nasce empreendedor, a burocracia para a abertura de um negócio sempre foi um fator que desestimulou o empreendedorismo no Brasil. Diante desse cenário, surgiu o MEI e entre suas principais vantagens estão o fato de que é possível obter um CNPJ em poucos minutos, sem custos e que o empreendedor nessa modalidade tem a cobrança de tributos simplificada. Porém, ainda que essa seja uma modalidade bastante popular, o MEI ainda possui certas limitações que podem ser incômodas, especialmente para os empreendedores que desejam crescer com

seus negócios e uma das principais é o fato do faturamento desses empreendimentos ser limitado a um teto máximo de R\$81.000,00.

Portanto, em alguns casos, o negócio se vê obrigado a realizar o desenquadramento da modalidade e quando isso se faz necessário, é importante investir em um bom planejamento e fazer algumas análises, a fim de entender se o empreendimento está realmente preparado para a realidade fora do modelo MEI. Isso é fundamental, uma vez que a maioria dos microempreendedores individuais não mantém nenhum tipo de escrituração contábil, por serem desobrigados, ou planejamento nos negócios.

No presente trabalho, realizou-se então um estudo de caso a respeito de uma empresa de marketing digital, que se encontra no processo de migração de MEI para ME, a fim de entender principalmente se era viável para esta empresa - de nome fictício GPS, realizar essa transição. Para atingir esse objetivo, além de realizar uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de MEI, Desenquadramento, Planejamento e Viabilidade Financeira, elaborou-se um plano de negócios, tomando como base o modelo proposto pelo SEBRAE (2013).

A partir das análises e da construção do plano, cabe então elucidar determinados pontos. Em primeiro lugar, é importante ressaltar que a pergunta que guiou este trabalho foi respondida. De acordo com as análises realizadas a partir da elaboração do plano de negócios, o empreendimento em questão pode ser considerado como viável financeiramente, pois opera com lucro desde seu primeiro mês de funcionamento, além de possuir um bom prazo de retorno e boa rentabilidade, quando comparado com o CDI. Em grande parte, isso pode ser um reflexo da própria natureza da atividade da empresa, que é executada em sua maior parte de maneira virtual, não exige uma equipe fixa e consegue se adaptar de acordo com o nível de demandas. Com essa conclusão, pode-se considerar também que foi atingido o objetivo geral do trabalho.

Partindo para os objetivos específicos, a partir da revisão bibliográfica e da elaboração do plano de negócios, assim como pela análise da viabilidade financeira, pode-se considerar que todos os pontos propostos foram atingidos. Nesse sentido, vale ressaltar o que diz respeito aos pontos de atenção para o empreendedor, uma vez que apesar de ter se provado viável, os custos de forma geral enquanto ME são bem superiores aos relatados enquanto MEI e que houve diminuição em seu lucro. Outro ponto de atenção diz respeito ao plano de marketing da própria empresa. Como elucidado nesta seção e reforçado pela matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, a empresa hoje não realiza investimentos bem

estruturados em sua estratégia de marketing e é bastante dependente de indicações para a aquisição de novos clientes. É preciso seguir as orientações levantadas pelo plano e dedicar esforços financeiros e operacionais para impulsionar este ponto e evitar que a empresa acabe estagnada.

O plano de negócios foi um documento fundamental para trazer mais segurança à transição da empresa em questão e ajudou a identificar não apenas pontos de melhoria, quanto a fazer com que a empresa compreendesse melhor seu real contexto e possibilidades de atuação e expansão. Sem a estruturação do plano, com certeza muitas análises ficariam comprometidas e o empreendedor não teria uma visão tão completa a respeito de sua situação. De toda forma, vale lembrar que o plano é apenas uma das ferramentas que podem ser utilizadas para realizar um bom planejamento da empresa e que ele também não é um documento estático. Ele precisa de revisões e ajustes constantes para que possa refletir a realidade do negócio e realmente ajudar na tomada de decisões mais assertivas e alinhadas ao objetivo do empreendimento (SEBRAE, 2013).

É sempre importante destacar que o plano de negócios elaborado neste trabalho, é válido apenas para a empresa analisada, a qual demos o nome fictício de GPS. Qualquer outro negócio, apesar de poder aproveitar a estrutura sugerida, deverá realizar suas próprias análises e tirar suas próprias conclusões deste documento. Vale destacar também que essa pesquisa foi realizada a partir de uma base de literatura ainda limitada a respeito do processo de desenquadramento do MEI e da migração dos micro empreendimentos individuais para outras modalidades, o que pode também limitar sua efetividade. Além do mais, é preciso ressaltar que o trabalho foi produzido tomando como base dados e informações do negócio no momento atual e que pode ser que eles não correspondam ao encontrado no futuro – o que representa outra limitação do estudo.

Olhar de maneira atenta para o processo de desenquadramento e a transição das empresas de MEI para ME, assim como para o uso as ferramentas de planejamento nesses casos, é importante e muito ainda pode ser explorado sobre o assunto em pesquisas futuras. Por exemplo, seria relevante entender os principais desafios dos empreendedores ao realizar essa transição, para estudar formas de superá-los – uma vez que o desenquadramento não constitui um processo tão simples quanto parece à um olhar desatento; ou analisar empresas que declararam falência nos meses posteriores a mudança, para entender o que causa isso e se há

um fator prioritário. Afinal, apesar de já existirem pesquisas que indicam um alto percentual de empresas que fecham as portas antes de completarem cinco anos de existência, pouco ainda foi explorado sobre os motivos que levam a estes fechamentos e como eles poderiam ser evitados, e uma exploração nesse sentido seria de grande valia para o ecossistema empreendedor brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Darlan. **País já tem 8,1 milhões de microempreendedores formais; veja atividades em alta entre MEIs.** Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/03/pais-ja-tem-81-milhoes-de-microempreendedores-formais-veja-atividades-em-alta-entre-meis.ghtml>>. Acesso em 04/04/2021.
- ANDRADE, Stefani Pontes; BOFF, Caroline Dal Sotto. **Ferramentas de planejamento para tomada de decisão aplicadas a um microempreendedor individual (MEI).** Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças, Caxias do Sul, v. 2, n. 1, p. 57-85, 2014.
- BRASIL. **Lei Complementar n. 123/06, de 14 de dezembro de 2006.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm> Acesso em 14/03/2021.
- BRASIL. **Lei Complementar no 139, de 10 de novembro de 2011.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp139.htm>. Acesso em 14/03/2021.
- BRASIL. **Lei Complementar no. 128/2008, de 22 de dezembro de 2008.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm>. Acesso em 13/03/2021.
- BRASIL. **Lei Complementar no.155/2016, de 27 de outubro de 2016.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp155.htm>. Acesso em 13/03/2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILBERTO, Thalisa Maria Jati; SANTOS, Maria Rafaela Vieira; FREITAS, Daiane Castro Siqueira. **Microempreendedor individual e suas facilidades para o trabalhador sair da informalidade.** Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática, v. 6, n. 1, 2020.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GOV.BR. **Brasil ultrapassa a marca de 10 milhões de Microempreendedores Individuais (MEIs).** Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/brasil-ultrapassa-a-marca-de-10-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis>>. Acesso em 01/05/2020.
- GOV.BR. **Direitos e obrigações.** Disponível em <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/quero-ser-mei/direitos-e-obrigacoes>>. Acesso em 28/03/2021.

GOV.BR. **O que você precisa saber sobre o DAS.** Disponível em <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/servicos-para-mei/pagamento-de-contribuicao-mensal/o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-das-1>>. Acesso em 13/04/2021.

GOV.BR. **Ocupações permitidas.** Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/quero-ser-mei/atividades-permitidas>>. Acesso em 28/03/2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2020.** Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_4tri.pdf>. Acesso em 28/03/2021.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **MEI formalizou mais de 2,7 milhões de empresas em 3 anos.** Disponível em <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=17977&Itemid=8>. Acesso em 04/04/2021.

LACRUZ, A.J. **Plano de negócios: Passo a Passo, transformando sonhos em negócios.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.

OLIVEIRA, A.; FRANCIS, C.; ALVES, S.. **Trabalho e informalidade no Brasil.** Formadores, v.10, n.5, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial.** Curitiba: IESDE Brasil S.A.. 2012.

ROCHA, Cláudio Paulo. **Viabilidade da abertura de um comércio de pisos e azulejos na cidade de Cocal do Sul/SC.** Orientador: Sidenir Niehuns Meurer. 2020, 60 p. Bacharelado – Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça. 2020. Disponível em <<https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/11625>>. Acesso em 01/05/2021.

SAMMOUR, J. R.; SILVA, C. R. **As peculiaridades do microempreendedor individual (MEI) e a perspectiva do profissional contábil na cidade de Britânia/GO para essa modalidade empresarial.** Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA, v. 3, n. 01, p. 21, 20 fev. 2020.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. **O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso.** Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em 01/04/2021.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.**

Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 01/1/2020.

SEBRAE. **Perfil do Microempreendedor Individual 2012.** Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/perfil_MEI_2012.pdf>. Acesso em 18/03/2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas empresas. **ABC da Sala do Empreendedor: Como simplificar a abertura e facilitar a vida das Micro e Pequenas Empresas do seu Município.** Disponível em < <https://pt.slideshare.net/adrigoni/abc-sala-empendedor>>. Acesso em 10/04/2021.

SILVA, et. al. **Microempreendedor individual e seus aspectos de transição.** Org. Soc., Iturama (MG), v. 5, n. 4, p. 65-78, jul./dez. 2016.

VAZ, Ivan Böell. **Estudo de viabilidade econômica e financeira para a implantação de uma Hamburgueria gourmet no centro de Florianópolis – SC.** Orientador: Bernardino José da Silva. 2020, 77 p. Bacharelado – Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça. 2020. Disponível em < <https://riuni.unisul.br/handle/12345/10595>>. Acesso em 01/05/2021.

VERONESI, Joana; FANTINI, Willian. **Plano de negócio de expansão da doceria Fantini Bolos e Doces.** Orientador: Pedro Antônio de Melo. 2017, 104 p. Bacharelado – Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2017. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181636/TCC%20-%20Doceria%20Fantini%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf.pdf?sequence=1>>. Acesso em 02/03/2021.

YIN, Robert. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Planilhas da análise financeira da empresa quanto MEI

Estimativa de investimentos
iniciais

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Computador	1	R\$5.000,00	R\$5.000,00
2	Celular	1	R\$0,00	R\$0,00
Máquinas e equipamentos				R\$5.000,00
3	Estação de trabalho	1	R\$0,00	R\$0,00
4	Material de escritório	1	R\$0,00	R\$0,00
Móveis e máquinas				R\$0,00
Total				R\$5.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora

1º - Contas a receber

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	100%	38 dias	38 dias
A prazo (1)			0 dias
A prazo (2)			0 dias
A prazo (3)			0 dias
A prazo (4)			0 dias
Prazo médio total			38 dias

2º - Fornecedores

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	100%	35	35 dias
A prazo (1)			0 dias
A prazo (2)			0 dias
A prazo (3)			0 dias
A prazo (4)			0 dias
Prazo médio total			35 dias

3º - Estoques

	Número de dias
Necessidade média de estoques	0 dias

4º - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a receber - prazo médio de venda	38 dias
2. Estoques - necessidade média de estoques	0 dias
Subtotal 1 (Item 1 + 2)	38 dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	35 dias
Subtotal 2	35 dias
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	3 dias

Caixa Mínimo	
1. Custo fixo mensal	R\$363,92
2. Custo variável mensal	R\$8.554,10
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$8.918,02
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$297,27
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	3 dias
Subtotal B (Item 4 X 5)	R\$891,80

Fonte: Elaborado pela Autora

Investimentos Pré-operacionais

Investimentos Financeiros	
Despesas de legalização	R\$0,00
Contabilidade	R\$0,00
Obras civis e/ou reformas	R\$0,00
Divulgação	R\$900,00
Cursos e treinamentos	R\$0,00
Outras despesas	R\$0,00
Total	R\$900,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Investimento Total

Descrição dos investimentos	Valor	%
1. Investimentos iniciais	R\$5.000,00	73,6%
2. Capital de giro	R\$891,80	13,1%
3. Investimentos pré-operacionais	R\$900,00	13,3%
Total (1 + 2 + 3)	R\$6.791,80	100%

Fontes de recursos	Valor	%
1. Recursos próprios	R\$6.791,80	100%
2. Recursos de terceiros	R\$0,00	0%
3. Outros	R\$0,00	0%
Total (1 + 2 + 3)	R\$6.791,80	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do faturamento mensal da empresa

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de venda unitário	Faturamento total
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$2.750,00	R\$5.500,00
Pacote de conteúdo 7 textos	3	R\$1.650,00	R\$4.950,00
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.400,00	R\$1.400,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$1.800,00	R\$360,00
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$2.500,00	R\$500,00
Total			R\$12.710,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Pacote de conteúdo 10 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	10	R\$100,00	R\$1.000,00
Publicação	10	R\$37,50	R\$375,00
Cronograma	1	R\$75,00	R\$75,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.741,50

Pacote de conteúdo 7 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	7	R\$105,00	R\$735,00
Publicação	7	R\$37,00	R\$259,00
Cronograma	1	R\$52,50	R\$52,50
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.326,50

Pacote de conteúdo 6 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	6	R\$88,00	R\$528,00
Publicação	6	R\$37,00	R\$222,00
Cronograma	1	R\$45,00	R\$45,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.075,00

Planejamento de novo cliente

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Planejamento e reestruturação de site

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa dos custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo total
1. Impostos			
SIMPLES	0%	R\$12.710,00	R\$0,00
2. Gastos com vendas			
Propaganda	0%	R\$12.710,00	R\$0,00
Total (1 + 2)			R\$0,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Serviço	Estimativa de vendas (em unidades)	Custo unitário de materiais/aquisição	CMD ou CMV
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$1.741,50	R\$3.483,00
Pacote de conteúdo 7 textos	3	R\$1.326,50	R\$3.979,50
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.075,00	R\$1.075,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Total			R\$8.554,10

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do custo com depreciação

Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação anual	Depreciação mensal
Máquinas e equipamentos	R\$5.000,00	5	R\$800,00	R\$66,67
Móveis e máquinas	R\$0,00	5	R\$0,00	R\$0,00
Total	R\$5.000,00		R\$800,00	R\$66,67

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo total mensal
IPTU	R\$130,00
Água	R\$25,00
Energia Elétrica	R\$35,00
Honorários do contador	R\$0,00
Guia DAS	R\$57,25
Material de escritório	R\$0,00
Deslocamento	R\$50,00
Depreciação	R\$66,67
Total	R\$363,92

Fonte: Elaborado pela Autora

Resultados Operacionais

Descrição	Valor	%
1. Receita total com vendas	R\$12.710,00	335%
2.1 (-) CMD ou CMV	R\$8.554,10	226%
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$0,00	0%
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$0,00	0%
Subtotal 2 (2.1 + 2.2 + 2.3)	R\$8.554,10	226%
3. Margem de contribuição (1 - 2)	R\$4.155,90	110%
4. (-) Custos fixos totais	R\$363,92	10%
5. Resultado operacional (3 - 4)	R\$3.791,98	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Indicadores de viabilidade

Ponto de equilíbrio

1. Receita total	R\$12.710,00
2. Custo variável total	R\$8.554,10
3. Índice da margem de contribuição (1-2) ÷ 1	0,33
4. Custo fixo total	R\$363,92
Ponto de equilíbrio (4 ÷ 3)	R\$1.112,97

Lucratividade

Lucro líquido	R\$3.791,98
Receita total	R\$12.710,00
Lucratividade	30%

Rentabilidade

Lucro líquido	R\$3.791,98
Investimento total	R\$6.791,80
Rentabilidade	56%

Prazo de retorno

Investimento total	R\$6.791,80
Lucro líquido	R\$3.791,98
Prazo de retorno	1,79

Fonte: Elaborado pela Autora

APÊNDICE B – Planilhas da análise financeira da empresa quanto ME

Estimativa de investimentos iniciais

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Computador	1	R\$5.000,00	R\$5.000,00
2	Celular	1	R\$3.000,00	R\$3.000,00
Máquinas e equipamentos				R\$8.000,00
3	Estação de trabalho	1	R\$1.900,00	R\$1.900,00
4	Material de escritório	1	R\$100,00	R\$100,00
Móveis e máquinas				R\$2.000,00
Total				R\$10.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Caixa mínimo

1º - Contas a receber

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	100%	38 dias	38 dias
A prazo (1)			0 dias
A prazo (2)			0 dias
A prazo (3)			0 dias
A prazo (4)			0 dias
Prazo médio total			38 dias

2° - Fornecedores

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	100%	35	35 dias
A prazo (1)			0 dias
A prazo (2)			0 dias
A prazo (3)			0 dias
A prazo (4)			0 dias
Prazo médio total			35 dias

3° - Estoques

	Número de dias
Necessidade média de estoques	0 dias

4° - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a receber - prazo médio de venda	38 dias
2. Estoques - necessidade média de estoques	0 dias
Subtotal 1 (Item 1 + 2)	38 dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	35 dias
Subtotal 2	35 dias
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	3 dias

Caixa Mínimo	
1. Custo fixo mensal	R\$449,00
2. Custo variável mensal	R\$8.554,10
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$9.003,10
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$300,10
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	3 dias
Subtotal B (Item 4 X 5)	R\$900,31

Fonte: Elaborado pela Autora

Capital de Giro

Investimentos Financeiros	
A - Estoque Inicial	R\$0,00
B - Caixa mínimo	R\$900,31
Total dos investimentos financeiros (A + B)	R\$900,31

Fonte: Elaborado pela Autora

Investimentos Pré-operacionais

Investimentos Financeiros	
Despesas de legalização	R\$125,00
Contabilidade	R\$337,90
Obras civis e/ou reformas	R\$0,00
Divulgação	R\$2.300,00
Cursos e treinamentos	R\$0,00
Outras despesas	R\$0,00
Total	R\$2.762,90

Fonte: Elaborado pela Autora

Investimento Total

Descrição dos investimentos	Valor	%
1. Investimentos iniciais	R\$10.000,00	73,2%
2. Capital de giro	R\$900,31	6,6%
3. Investimentos pré-operacionais	R\$2.762,90	20,2%
Total (1 + 2 + 3)	R\$13.663,21	100%

Fontes de recursos	Valor	%
1. Recursos próprios	R\$13.663,21	100%
2. Recursos de terceiros	R\$0,00	0%
3. Outros	R\$0,00	0%
Total (1 + 2 + 3)	R\$13.663,21	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do faturamento mensal da empresa

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de venda unitário	Faturamento total
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$2.750,00	R\$5.500,00
Pacote de conteúdo 7 textos	3	R\$1.650,00	R\$4.950,00
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.400,00	R\$1.400,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$1.800,00	R\$360,00
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$2.500,00	R\$500,00
Total			R\$12.710,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Pacote de conteúdo 10 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	10	R\$100,00	R\$1.000,00
Publicação	10	R\$37,50	R\$375,00
Cronograma	1	R\$75,00	R\$75,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.741,50

Pacote de conteúdo 7 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	7	R\$105,00	R\$735,00
Publicação	7	R\$37,00	R\$259,00
Cronograma	1	R\$52,50	R\$52,50
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.326,50

Pacote de conteúdo 6 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	6	R\$88,00	R\$528,00
Publicação	6	R\$37,00	R\$222,00
Cronograma	1	R\$45,00	R\$45,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.075,00

Planejamento de novo cliente

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Planejamento e reestruturação de site

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa dos custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo total
1. Impostos			
SIMPLES	15,5%	R\$12.710,00	R\$1.970,05
2. Gastos com vendas			
Propaganda	2,0%	R\$12.710,00	R\$254,20
Total (1 + 2)			R\$2.224,25

Fonte: Elaborado pela Autora

Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Serviço	Estimativa de vendas (em unidades)	Custo unitário de materiais/aquisição	CMD ou CMV
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$1.741,50	R\$3.483,00
Pacote de conteúdo 7 textos	3	R\$1.326,50	R\$3.979,50
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.075,00	R\$1.075,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Total			R\$8.554,10

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do custo com depreciação

Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação anual	Depreciação mensal
Máquinas e equipamentos	R\$8.000,00	5	R\$800,00	R\$66,67
Móveis e máquinas	R\$2.000,00	5	R\$340,00	R\$28,33
Total	R\$10.000,00		R\$1.140,00	R\$95,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo total mensal
IPTU	R\$130,00
Água	R\$25,00
Energia Elétrica	R\$35,00
Honorários do contador	R\$99,00
Material de escritório	R\$15,00
Deslocamento	R\$50,00
Depreciação	R\$95,00
Total	R\$449,00

Resultados Operacionais

Descrição	Valor	%
1. Receita total com vendas	R\$12.710,00	857%
2.1 (-) CMD ou CMV	R\$8.554,10	577%
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$1.970,05	133%
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$254,20	17%
Subtotal 2 (2.1 + 2.2 + 2.3)	R\$10.778,35	727%
3. Margem de contribuição (1 - 2)	R\$1.931,65	130%
4. (-) Custos fixos totais	R\$449,00	30%
5. Resultado operacional (3 - 4)	R\$1.482,65	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Indicadores de viabilidade

Ponto de equilíbrio

1. Receita total	R\$12.710,00
2. Custo variável total	R\$10.778,35
3. Índice da margem de contribuição (1-2) ÷ 1	0,15
4. Custo fixo total	R\$449,00
Ponto de equilíbrio (4 ÷ 3)	R\$2.954,36

Lucratividade

Lucro líquido	R\$1.482,65
Receita total	R\$12.710,00
Lucratividade	12%

Rentabilidade

Lucro líquido	R\$1.482,65
Investimento total	R\$13.663,21
Rentabilidade	11%

Prazo de retorno

Investimento total	R\$13.663,21
Lucro líquido	R\$1.482,65
Prazo de retorno	9,22

Fonte: Elaborado pela Autora

APÊNDICE C – Planilhas da análise financeira da empresa quanto ME para um cenário pessimista

Estimativa de investimentos fixos

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Computador	1	R\$5.000,00	R\$5.000,00
2	Celular	1	R\$3.000,00	R\$3.000,00
Máquinas e equipamentos				R\$8.000,00
3	Estação de trabalho	1	R\$1.900,00	R\$1.900,00
4	Material de escritório	1	R\$100,00	R\$100,00
Móveis e máquinas				R\$2.000,00
Total				R\$10.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Caixa mínimo

1º - Contas a receber

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	100%	38 dias	38 dias
A prazo (1)			0 dias
A prazo (2)			0 dias
A prazo (3)			0 dias
A prazo (4)			0 dias
Prazo médio total			38 dias

2º - Fornecedores

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	100%	35	35 dias
A prazo (1)			0 dias
A prazo (2)			0 dias
A prazo (3)			0 dias
A prazo (4)			0 dias
Prazo médio total			35 dias

3º - Estoques

	Número de dias
Necessidade média de estoques	0 dias

4º - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a receber - prazo médio de venda	38 dias
2. Estoques - necessidade média de estoques	0 dias
Subtotal 1 (Item 1 + 2)	38 dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	35 dias
Subtotal 2	35 dias
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	3 dias

Caixa Mínimo	
1. Custo fixo mensal	R\$449,00
2. Custo variável mensal	R\$5.901,10
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$6.350,10
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$211,67
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	3 dias
Subtotal B (Item 4 X 5)	R\$635,01

Fonte: Elaborado pela Autora

Investimentos Pré-operacionais

Investimentos Financeiros	
Despesas de legalização	R\$125,00
Contabilidade	R\$337,90
Obras civis e/ou reformas	R\$0,00
Divulgação	R\$2.300,00
Cursos e treinamentos	R\$0,00
Outras despesas	R\$0,00
Total	R\$2.762,90

Fonte: Elaborado pela Autora

Investimento Total

Descrição dos investimentos	Valor	%
1. Investimentos fixos	R\$10.000,00	74,6%
2. Capital de giro	R\$635,01	4,7%
3. Investimentos pré-operacionais	R\$2.762,90	20,6%
Total (1 + 2 + 3)	R\$13.397,91	100%

Fontes de recursos	Valor	%
1. Recursos próprios	R\$13.397,91	100%
2. Recursos de terceiros	R\$0,00	0%
3. Outros	R\$0,00	0%
Total (1 + 2 + 3)	R\$13.397,91	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do faturamento mensal da empresa

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de venda unitário	Faturamento total
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$2.750,00	R\$5.500,00
Pacote de conteúdo 7 textos	1	R\$1.650,00	R\$1.650,00
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.400,00	R\$1.400,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$1.800,00	R\$360,00
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$2.500,00	R\$500,00
Total			R\$9.410,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Pacote de conteúdo 10 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	10	R\$100,00	R\$1.000,00
Publicação	10	R\$37,50	R\$375,00
Cronograma	1	R\$75,00	R\$75,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.741,50

Pacote de conteúdo 7 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	7	R\$105,00	R\$735,00
Publicação	7	R\$37,00	R\$259,00
Cronograma	1	R\$52,50	R\$52,50
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.326,50

Pacote de conteúdo 6 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	6	R\$88,00	R\$528,00
Publicação	6	R\$37,00	R\$222,00
Cronograma	1	R\$45,00	R\$45,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.075,00

Planejamento de novo cliente

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Planejamento e reestruturação de site

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa dos custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo total
1. Impostos			
SIMPLES	15,5%	R\$9.410,00	R\$1.458,55
2. Gastos com vendas			
Propaganda	2,0%	R\$9.410,00	R\$188,20
Total (1 + 2)			R\$1.646,75

Fonte: Elaborado pela Autora

Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Serviço	Estimativa de vendas (em unidades)	Custo unitário de materiais/aquisição	CMD ou CMV
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$1.741,50	R\$3.483,00
Pacote de conteúdo 7 textos	1	R\$1.326,50	R\$1.326,50
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.075,00	R\$1.075,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Total			R\$5.901,10

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do custo com depreciação

Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação anual	Depreciação mensal
Máquinas e equipamentos	R\$8.000,00	5	R\$800,00	R\$66,67
Móveis e máquinas	R\$2.000,00	5	R\$340,00	R\$28,33
Total	R\$10.000,00		R\$1.140,00	R\$95,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo total mensal
IPTU	R\$130,00
Água	R\$25,00
Energia Elétrica	R\$35,00
Honorários do contador	R\$99,00
Material de escritório	R\$15,00
Deslocamento	R\$50,00
Depreciação	R\$95,00
Total	R\$449,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Resultados Operacionais

Descrição	Valor	%
1. Receita total com vendas	R\$9.410,00	666%
2.1 (-) CMD ou CMV	R\$5.901,10	418%
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$1.458,55	103%
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$188,20	13%
Subtotal 2 (2.1 + 2.2 + 2.3)	R\$7.547,85	534%
3. Margem de contribuição (1 - 2)	R\$1.862,15	132%
4. (-) Custos fixos totais	R\$449,00	32%
5. Resultado operacional (3 - 4)	R\$1.413,15	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Indicadores de viabilidade

Ponto de equilíbrio

1. Receita total	R\$9.410,00
2. Custo variável total	R\$7.547,85
3. Índice da margem de contribuição (1-2) ÷ 1	0,20
4. Custo fixo total	R\$449,00
Ponto de equilíbrio (4 ÷ 3)	R\$2.268,93

Lucratividade

Lucro líquido	R\$1.413,15
Receita total	R\$9.410,00
Lucratividade	15%

Rentabilidade

Lucro líquido	R\$1.413,15
Investimento total	R\$13.397,91
Rentabilidade	11%

Prazo de retorno

Investimento total	R\$13.397,91
Lucro líquido	R\$1.413,15
Prazo de retorno	9,48

Fonte: Elaborado pela Autora

APÊNDICE D – Planilhas da análise financeira da empresa quanto ME para um cenário otimista

Estimativa de investimentos fixos

	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Computador	1	R\$5.000,00	R\$5.000,00
2	Celular	1	R\$3.000,00	R\$3.000,00
Máquinas e equipamentos				R\$8.000,00
3	Estação de trabalho	1	R\$1.900,00	R\$1.900,00
4	Material de escritório	1	R\$100,00	R\$100,00
Móveis e máquinas				R\$2.000,00
Total				R\$10.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Caixa mínimo

1º - Contas a receber

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	100%	38 dias	38 dias
A prazo (1)			0 dias
A prazo (2)			0 dias
A prazo (3)			0 dias
A prazo (4)			0 dias
Prazo médio total			38 dias

2º - Fornecedores

Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	100%	35	35 dias
A prazo (1)			0 dias
A prazo (2)			0 dias
A prazo (3)			0 dias
A prazo (4)			0 dias
Prazo médio total			35 dias

3º - Estoques

	Número de dias
Necessidade média de estoques	0 dias

4º - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a receber - prazo médio de venda	38 dias
2. Estoques - necessidade média de estoques	0 dias
Subtotal 1 (Item 1 + 2)	38 dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	35 dias
Subtotal 2	35 dias
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	3 dias

Caixa Mínimo	
1. Custo fixo mensal	R\$449,00
2. Custo variável mensal	R\$11.207,10
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$11.656,10
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$388,54
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	3 dias
Subtotal B (Item 4 X 5)	R\$1.165,61

Fonte: Elaborado pela Autora

Capital de Giro

Investimentos Financeiros	
A - Estoque Inicial	R\$0,00
B - Caixa mínimo	R\$1.165,61
Total dos investimentos financeiros (A + B)	R\$1.165,61

Fonte: Elaborado pela Autora

Investimentos Pré-operacionais

Investimentos Financeiros	
Despesas de legalização	R\$125,00
Contabilidade	R\$337,90
Obras civis e/ou reformas	R\$0,00
Divulgação	R\$2.300,00
Cursos e treinamentos	R\$0,00
Outras despesas	R\$0,00
Total	R\$2.762,90

Fonte: Elaborado pela Autora

Investimento Total

Descrição dos investimentos	Valor	%
1. Investimentos fixos	R\$10.000,00	71,8%
2. Capital de giro	R\$1.165,61	8,4%
3. Investimentos pré-operacionais	R\$2.762,90	19,8%
Total (1 + 2 + 3)	R\$13.928,51	100%

Fontes de recursos	Valor	%
1. Recursos próprios	R\$13.928,51	100%
2. Recursos de terceiros	R\$0,00	0%
3. Outros	R\$0,00	0%
Total (1 + 2 + 3)	R\$13.928,51	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do faturamento mensal da empresa

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de venda unitário	Faturamento total
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$2.750,00	R\$5.500,00
Pacote de conteúdo 7 textos	5	R\$1.650,00	R\$8.250,00
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.400,00	R\$1.400,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$1.800,00	R\$360,00
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$2.500,00	R\$500,00
Total			R\$16.010,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações**Pacote de conteúdo 10 textos**

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	10	R\$100,00	R\$1.000,00
Publicação	10	R\$37,50	R\$375,00
Cronograma	1	R\$75,00	R\$75,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.741,50

Pacote de conteúdo 7 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	7	R\$105,00	R\$735,00
Publicação	7	R\$37,00	R\$259,00
Cronograma	1	R\$52,50	R\$52,50
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.326,50

Pacote de conteúdo 6 textos

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Produção de textos	6	R\$88,00	R\$528,00
Publicação	6	R\$37,00	R\$222,00
Cronograma	1	R\$45,00	R\$45,00
Performance	1	R\$250,00	R\$250,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$1.075,00

Planejamento de novo cliente

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Planejamento e reestruturação de site

Materiais/terceirizações	Quantidade	Custo unitário	Total
Conexão de internet	1	R\$30,00	R\$30,00
Ferramentas	1	R\$11,50	R\$11,50
Total			R\$41,50

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa dos custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo total
1. Impostos			
SIMPLES	15,5%	R\$16.010,00	R\$2.481,55
2. Gastos com vendas			
Propaganda	2,0%	R\$16.010,00	R\$320,20
Total (1 + 2)			R\$2.801,75

Fonte: Elaborado pela Autora

Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Serviço	Estimativa de vendas (em unidades)	Custo unitário de materiais/aquisição	CMD ou CMV
Pacote de conteúdo 10 textos	2	R\$1.741,50	R\$3.483,00
Pacote de conteúdo 7 textos	5	R\$1.326,50	R\$6.632,50
Pacote de conteúdo 6 textos	1	R\$1.075,00	R\$1.075,00
Planejamento de novo cliente	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Planejamento e reestruturação de site	0,2	R\$41,50	R\$8,30
Total			R\$11.207,10

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa do custo com depreciação

Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação anual	Depreciação mensal
Máquinas e equipamentos	R\$8.000,00	5	R\$800,00	R\$66,67
Móveis e máquinas	R\$2.000,00	5	R\$340,00	R\$28,33
Total	R\$10.000,00		R\$1.140,00	R\$95,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo total mensal
IPTU	R\$130,00
Água	R\$25,00
Energia Elétrica	R\$35,00
Honorários do contador	R\$99,00
Material de escritório	R\$15,00
Deslocamento	R\$50,00
Depreciação	R\$95,00
Total	R\$449,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Resultados Operacionais

Descrição	Valor	%
1. Receita total com vendas	R\$16.010,00	1031%
2.1 (-) CMD ou CMV	R\$11.207,10	722%
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$2.481,55	160%
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$320,20	21%
Subtotal 2 (2.1 + 2.2 + 2.3)	R\$14.008,85	903%
3. Margem de contribuição (1 - 2)	R\$2.001,15	129%
4. (-) Custos fixos totais	R\$449,00	29%
5. Resultado operacional (3 - 4)	R\$1.552,15	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Indicadores de viabilidade

Ponto de equilíbrio

1. Receita total	R\$16.010,00
2. Custo variável total	R\$14.008,85
3. Índice da margem de contribuição (1-2) ÷ 1	0,12
4. Custo fixo total	R\$449,00
Ponto de equilíbrio (4 ÷ 3)	R\$3.592,18

Lucratividade

Lucro líquido	R\$1.552,15
Receita total	R\$16.010,00
Lucratividade	10%

Rentabilidade

Lucro líquido	R\$1.552,15
Investimento total	R\$13.928,51
Rentabilidade	11%

Prazo de retorno

Investimento total	R\$13.928,51
Lucro líquido	R\$1.552,15
Prazo de retorno	8,97

Fonte: Elaborado pela Autora