

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

FERNANDO BIONDI GUIMARÃES

**PLANO DE NEGÓCIOS: EMPRESA DE CONSULTORIA EM FINANÇAS E
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

BELO HORIZONTE

2021

FERNANDO BIONDI GUIMARÃES

**PLANO DE NEGÓCIOS: EMPRESA DE CONSULTORIA EM FINANÇAS E
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas de Minas Gerais para obtenção do título de Especialização em Gestão Estratégica.

Orientadora: Professora Jacqueline Orefici

BELO HORIZONTE

2021

Ficha catalográfica

G963p
2021

Guimarães, Fernando Biondi.
Plano de negócios [manuscrito]: empresa de consultoria em
finanças e planejamento estratégico / Fernando Biondi Guimarães.
– 2021.
49 fl.

Orientadora: Jacqueline Orefici.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Empresas de consultoria I. Orefici,
Jacqueline. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de
Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/149/2021



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 do Senhor **FERNANDO BIONDI GUIMARÃES**, matrícula nº **2019728189**. No dia 09/08/2021 às 15:00 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 "**PLANO DE NEGÓCIOS: EMPRESA DE CONSULTORIA EM FINANÇAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Prof^a Jacqueline Braga Paiva Orefici, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno 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 ao aluno 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, 09/08/2021.

Prof^a Jacqueline Braga Paiva Orefici
Orientadora

Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(CEPEAD/UFMG)

Ricardo Teixeira Veiga



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 do aluno **FERNANDO BIONDI GUIMARÃES**,
matrícula nº **2019728189**.

Modificações solicitadas:

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

Prof^a Jacqueline Braga Paiva Orefici
(Orientadora)

Assinatura do aluno: **FERNANDO BIONDI GUIMARÃES**

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

Belo Horizonte, ____ de _____ de ____

Professora Orientadora

Assinatura

RESUMO

O presente Plano de negócios se refere à análise de uma empresa de Consultoria na área de Finanças e Planejamento Estratégico e terá apenas o autor como sócio e consultor. Considerando a experiência profissional e a formação acadêmica, a atuação será em finanças empresariais e desenvolvimento de Planejamento Estratégico. Serão apresentados estudos e pesquisas de mercado que mostram as oportunidades nessas áreas. O mercado alvo são empresas de médio e grande porte com faturamento entre R\$ 5 e 100 MM por ano. Considerando que o custo fixo da empresa será baixo, o grande desafio para o sucesso do projeto é a atração de clientes que gerem receitas recorrentes. Quanto à localização, o foco se dará inicialmente no Estado de Minas Gerais. Como o trabalho de consultoria é intelectual e baseado na experiência e conhecimento dos profissionais, haverá tópicos aprofundados sobre o que é uma consultoria, o papel do consultor suas competências exigidas e as áreas de atuação. Serão explorados também os métodos e técnicas de consultoria nas duas áreas propostas nessa análise: Finanças e Planejamento Estratégico. O Plano demonstra que é viável que o autor assuma essa nova profissão.

Palavras-chave: Consultoria. Finanças. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This Business Plan refers to the analysis of a Consulting company in the area of Finance and Strategic Planning and it will have only the author as a partner and consultant. Considering professional experience and academic training, the focus will be on business finance and the development of Strategic Planning. Studies and market research will be presented that show the opportunities in these areas. The target market will be medium and large companies with revenues between R \$ 5 and 100 MM per year. Considering that the company's fixed cost will be low, the great challenge for the project's success is to attract customers that generate recurring revenues. As for the location, the focus will initially be on the State of Minas Gerais. As the consultancy work is intellectual and based on the experience and knowledge of the professionals, there will be in-depth topics on what a consultancy is, the role of the consultant, their required skills and the areas of expertise. Consultancy methods and techniques will also be explored in the two areas proposed in this analysis: Finance and Strategic Planning. The Plan demonstrates that it is probable for the author to assume this new profession.

Keyword: Consulting. Finance. Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Localização das empresas.	14
Figura 2 — Porte das empresas.....	14
Figura 3 — Trabalhadores.....	15
Figura 4 — Consultorias por números de consultores.	15
Figura 5 — Áreas de atuação.....	16
Figura 6 — Atuação por região.	16
Figura 7 — Setores dos clientes.	17
Figura 8 — Tendências por área de atuação.	17
Figura 9 — Tendências de crescimento por segmento.	18
Figura 10 — Processo da consultoria.	22
Figura 11 — Competências do Consultor.	29
Figura 12 — O que gera valor.	30
Figura 13 — Tempo médio por tipo de consultoria.....	31
Figura 14 — Valores médios 1	32
Figura 15 — Valores médios 2.....	32
Figura 16 — Valores médios 3.....	33
Figura 17 — Valores médios 4.....	33
Figura 18 — Modelo Canvas.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — O empreendedor.....	9
Quadro 2 — Preços a se praticar.....	34
Quadro 3 — Custos e investimentos iniciais.....	37
Quadro 4 — Custos estimados mensais.....	38
Quadro 5 — Alíquotas do Simples por faixa de faturamento.....	38
Quadro 6 — DRE Anos 1 e 2.....	40
Quadro 7 — DRE Anos 1 e 2 – Cenário otimista.....	41
Quadro 8 — DRE Anos 1 e 2 – Cenário pessimista.....	41
Quadro 9 — Análise de viabilidade - Cenário realista.....	42
Quadro 10 — Análise SWOT.....	45

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	8
1.1	Resumo	8
1.2	Nome da empresa.....	8
1.3	Dados e experiência do empreendedor.....	9
1.4	Missão da empresa.....	9
1.5	Visão da empresa	10
1.6	Valores da empresa.....	10
1.7	Setor de atividade.....	10
1.8	Forma Jurídica.....	10
1.9	Enquadramento tributário.....	10
1.10	Capital Social	10
1.11	Fonte de recursos.....	11
2	ANÁLISE DE MERCADO	12
2.1	Análise do Mercado Consumidor.....	12
2.1.1	Estudo dos clientes.....	12
2.1.2	Por que os clientes contratam uma consultoria	13
2.2	Mercado de consultoria no Brasil – Visão Geral.....	14
3	PLANO DE MARKETING	19
3.1	Estratégia de Marketing	19
3.2	Produto.....	20
3.2.1	O que é consultoria empresarial	20
3.2.2	O processo de consultoria e serviços oferecidos	21
3.2.3	Habilidades e competências exigidas do consultor.....	27
3.3	Região geográfica de atuação.....	29
3.4	Formação de preço.....	29
3.5	Áreas de Atuação	34
4	PLANO OPERACIONAL.....	36
4.1	Estrutura de atendimento	36
4.2	Gestão operacional	36

5	PLANO FINANCEIRO	37
5.1	Custos e investimentos iniciais	37
5.2	Custos mensais	37
5.3	Política de caixa mínimo	38
5.4	Demonstração do resultado do exercício projetado e análise de viabilidade	38
5.4.1	Cenário Realista	39
5.4.2	Cenário Otimista	40
5.4.3	Cenário Pessimista	41
5.5	Análise de viabilidade	42
6	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	43
6.1	Determinantes para escolha do negócio	43
6.2	Business Model Canvas	43
6.3	Análise SWOT	44
7	AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	46
	BIBLIOGRAFIA	47

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 Resumo

O mercado de consultoria no Brasil é um mercado considerado maduro para grandes empresas que fornecem o serviço e grandes clientes que já tem a prática de contratação desse para projetos específicos. Porém, no mercado consumidor de médias empresas que não possuem governança e que, muitas vezes o acionista é uma única pessoa ou família, há uma barreira cultural que leva à uma dificuldade maior de se vender o serviço. Mas isso também se mostra uma oportunidade, já que é cada vez mais necessário que esse porte de companhia se profissionalize e tenha capacidade de acompanhar a forte dinâmica de mudanças a qual todos os mercado vem passado. Por isso, entendemos que faz sentido a análise do projeto através desse Plano de Negócios, pois serão esses os nossos clientes.

1.2 Nome da empresa

Biondi Consultoria Estratégica e Financeira

1.3 Dados e experiência do empreendedor

Quadro 1 — O empreendedor

Dados e experiência do empreendedor
Fernando Biondi Guimarães - 48 anos - Belo Horizonte/MG
Formação acadêmica e cursos relevantes
<ul style="list-style-type: none"> - Graduação em Ciências Econômicas - PUC MG - Pós Graduação em Finanças - FGV RJ - Pós Graduação em Gestão Estratégica - UFMG (em curso) - Pós Graduação em Consultoria Empresarial - FIA SP (em curso) - Mestrado em Finanças - FUCAPE (em curso) - Avançado em Consultoria: da estratégia à execução - Renato Gringerb - Programa Alavancar - Educação de alta performance em Consultoria e Gestão Empresarial - Maurício Chiecco
Experiência Profissional
<ul style="list-style-type: none"> - 29 anos de trabalho no setor bancário em bancos brasileiros e multinacionais de diversos portes, sendo 20 anos como gerente de grandes empresas. - Conhecimento e prática em: análise de investimentos, projeção de fluxo de caixa, componentes da geração de caixa, necessidade de capital de giro, análise de usos e fontes, comparação entre ativos, produtos bancários e de crédito em geral, mercado de capitais, análise de crédito e gestão de pessoas.

Fonte: Autor (2021)

1.4 Missão da empresa

Viabilizar, através do trabalho de consultoria, o aumento da eficiência e lucratividade de empresas para que toda a sociedade seja beneficiada.

1.5 Visão da empresa

Se tornar referência em Minas Gerais em consultoria na área de Finanças e Planejamento Estratégico em empresas de médio porte mantendo sempre uma carteira crescente de clientes atendidos.

1.6 Valores da empresa

- Ética
- Honestidade e clareza na relação com o cliente
- Apresentar sempre as soluções que são melhores para o CLIENTE
- Excelência no trabalho

1.7 Setor de atividade

Serviços – Prestação de serviços de consultoria

Serão usados CNAE de empresa de consultoria, assessoria e treinamento.

1.8 Forma Jurídica

Empresário Individual

1.9 Enquadramento tributário

Simplex Nacional

1.10 Capital Social

Fernando Biondi Guimarães – 100% - R\$ 30.000,00

1.11 Fonte de recursos

Recursos próprios do sócio proprietário.

2 ANÁLISE DE MERCADO

2.1 Análise do Mercado Consumidor

2.1.1 Estudo dos clientes

As empresas são os clientes naturais de uma Consultoria. No Brasil existem cerca de 12 Milhões de CNPJ cadastrados, sendo 330 mil indústrias. Minas Gerais possui, segundo a JUCEMG, 751 mil empresas ativas, sendo 364 mil no setor de Serviços, 309 mil no Comércio e 79 mil indústrias. Dessas, 92 mil empresas são de médio e grande porte, com faturamento anual acima de R\$ 4,8 Milhões. Essas que consideramos como nosso mercado potencial.

Ter Minas Gerais como mercado alvo é, além de limitar geograficamente um mercado imenso, utilizar do conhecimento que o autor possui das empresas do Estado.

A escolha do porte de empresas médias e grandes que se pretendem como clientes está baseada em:

- As empresas pequenas geralmente não possuem recursos para pagar uma boa consultoria e, quando precisam, recorrem à entidades como o SEBRAE, o Empreenda Brasil ou empresas Júnior de Faculdades de Administração.
- As empresas muito grandes, normalmente, já são melhores estruturadas nas áreas que se pretende trabalhar e, quando necessário, preferem trabalhar com grandes consultorias que já possuem uma forte marca e tradição;
- As empresas médias, em sua grande maioria, são as empresas que mais possuem oportunidades de melhorias em seus processos e suas estratégias. Além disso, já possuem capacidade de pagar por uma boa consultoria. Isso as torna nosso alvo preferencial.

2.1.2 Por que os clientes contratam uma consultoria

As empresas estão diariamente diante de desafios, sejam eles internos, de mercado, de conjuntura externa e outros. Essas questões vão desde o nível operacional até a definição e implementação de estratégias. Muitas vezes as companhias não têm mão de obra qualificada ou focada para isso, não têm métodos adequados ou não conseguem ter uma visão da origem real do problema e suas soluções possíveis. Nesse cenário, a Contratação de um Consultor traz várias vantagens:

- Experiência com trabalho em outras empresas que agrega conhecimento e permite visualizar os problemas e soluções já analisados em outras situações;
- O Consultor possui métodos, técnicas e ferramentas já testados e que podem ser adaptados à realidade de cada empresa;
- O consultor se torna um disseminador de conhecimento técnico para os funcionários da empresa à medida que os envolve no processo de investigação das causas dos problemas e das possíveis soluções;
- O Consultor é um agente sem interesses próprios na companhia. Com isso, ele possui independência para observar, diagnosticar e propor modificações sem questões de políticas internas que podem prejudicar o trabalho se feito por um funcionário.

Como a atividade empresarial se mostra complexa independente do segmento de atuação, sempre haverá Mercado consumidor do serviço de Consultoria. O que tem mudado ao longo do tempo é tipo de serviço demandado.

Consultoria é credibilidade. Por isso, a ética, honestidade e profissionalismo de um Consultor é fundamental para que tenha uma carreira longa e de sucesso. Outra necessidade é que se mantenha sempre atualizado na área que atua e em assuntos relacionados à gestão e estratégia empresarial.

2.2 Mercado de consultoria no Brasil – Visão Geral

O Portal Laboratório da Consultoria e a Método Reflexão Estratégica fazem uma pesquisa anual sobre o segmento no Brasil. Abaixo estão os resultados mais relevantes para nossa análise com base em 2020. Essas informações são fundamentais para entender como a nossa empresa se posicionará no mercado e para definirmos as estratégias de atuação e Plano de Marketing. Isso será explorado mais à frente do trabalho. O autor possui a pesquisa completa e detalhada.

Figura 1 — Localização das empresas.



Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

Figura 2 — Porte das empresas.

Porte segundo Faixas de Faturamento das Consultorias

Porte	Faturamento	%
Grande	Mais De R\$ 100 milhões	2,6%
Médio	Mais De R\$ 500 mil a R\$ 100 milhões	13,8%
Pequeno	Até R\$ 500 mil	83,6%
		100,0%

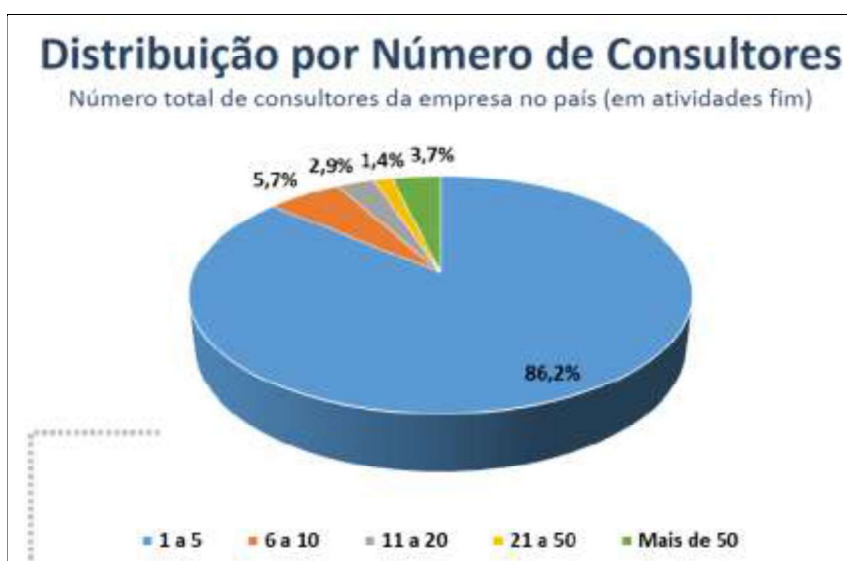
Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

Figura 3 — Trabalhadores.



Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

Figura 4 — Consultorias por números de consultores.



Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

Figura 5 — Áreas de atuação.



Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

Figura 6 — Atuação por região.



Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

Figura 7 — Setores dos clientes.



Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

Figura 8 — Tendências por área de atuação.



Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

Figura 9 — Tendências de crescimento por segmento.



Fonte: Perfil das Empresas de Consultoria do Brasil 2020 - Laboratório da Consultoria (2021)

As informações constantes no estudo mostram um quadro bastante completo de como o mercado brasileiro está estruturado e quais as tendências por segmento e permitem fazer uma análise crítica das oportunidades e ameaças da empresa.

3 PLANO DE MARKETING

3.1 Estratégia de Marketing

Pela característica do serviço oferecido ao mercado que tem alto índice de personalização e confidencialidade, a divulgação e comunicação aos potenciais clientes devem ser direcionadas. Por isso, deve-se evitar comunicação em massa.

As ações a serem desenvolvidas para o sucesso do negócio serão:

- Atividade de docência – é bastante eficaz, pois se consegue demonstrar o conhecimento, se manter atualizado e fazer network com alunos que muitas vezes trabalham em empresas que são potenciais clientes. Além disso, há um fator subjetivo de respeito pela figura do professor. A finalização do Mestrado facilitará esse objetivo.
- Participar ativamente de debates, reuniões, congressos e fóruns das atividades de Finanças e Gestão Estratégica. Essa é a maneira de crescer a rede de relacionamentos e divulgar seu conhecimento e trabalho para o mercado potencial. Também promover encontros físicos ou virtuais para palestras e discussões de assuntos de interesse dos gestores de empresas de maneira gratuita.
- Cadastramento em agências e órgãos que demandam consultoria – o SEBRAE, FIEMG, Banco Mundial, IFC e outros órgãos representativos e associações possibilitam o cadastramento de consultores, formando um banco de profissionais que são constantemente demandados pelos afiliados, associados ou clientes.
- Manter cadastro e interação em Sites e órgãos relacionados à consultoria, tais como: Instituto Brasileiro de Consultoria (IBCO), Laboratório da Consultoria, Clube da Consultoria, Programa Alavancar e outros. Como se atuará em duas áreas específicas, isso permitirá que haja convites de outros consultores para participação em projetos que demandem serviços nessas.
- Manter e gerir canal de comunicação institucional com publicações de assuntos relacionados à área de gestão. Pode ser via Site, Youtube ou as Redes Sociais. Porém, é fundamental manter sempre atualizado e respondendo aos questionamentos de quem interage nesse canal.

- Redes sociais – é possível definir um público por local e ramo de atividade para que apareça uma divulgação. Pode ser feito no LinkedIn, Facebook e Instagram. Essa é uma ação assertiva e de baixo custo.
- Parcerias – são muito comuns as parcerias com outros consultores, principalmente de outras áreas de atuação. Dependendo do escopo do trabalho, é necessário a participação de especialistas em áreas como RH, Marketing Digital, Logística, etc.. Da mesma maneira, profissionais dessas áreas podem precisar de um profissional em Finanças e Planejamento Estratégico. Por isso, alguma das ações já citadas aliadas com construção de relacionamento com outros profissionais são fundamentais para gerar uma demanda cativa vinda através de convites.

Todas as ações acima irão possibilitar que o público alvo conheça o serviço oferecido. Porém, o mais importante para efetuar uma venda é explorar competências e histórico de trabalhos já finalizados e seus resultados, desde que mantida a confidencialidade necessária. Grande parte dos novos clientes de um consultor vem de indicações de clientes antigos. Por isso a importância da qualidade de todo o processo e do resultado do trabalho.

3.2 Produto

3.2.1 O que é consultoria empresarial

De uma maneira geral, podemos conceituar Consultoria como um serviço prestado por uma pessoa ou um grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, aos procedimentos e métodos, de forma que recomendam a ação adequada e proporcionem auxílio na implementação dessas recomendações.

A Consultoria se torna importante porque, por melhor que seja o empresário ou o executivo, não é possível conhecer profundamente todos os aspectos que compõe uma empresa. Sempre há processos que podem ser melhorados, definição de estratégias e sua aplicação que precisam ser feitas, análise de problemas e suas origens reais e como resolvê-los. A Consultoria faz esse trabalho. De uma maneira mais objetiva, podemos dizer que a Consultoria identifica uma falha e dá o caminho

para a solução dessa. Uma empresa de consultoria é uma organização de conhecimento intensivo.

Podemos sistematizar o que faz um Consultor como:

- Previne, corrige, identifica e analisa problemas e suas reais causas;
- Elabora diagnósticos;
- Busca alternativas mais adequadas para a companhia;
- Acompanha a implantação das soluções;
- Mostra as melhores oportunidades;
- Identifica as ameaças à situação atual da empresa.

Quanto à estrutura, podemos dividir a Consultoria em dois tipos:

- De pacote – utiliza fortes estruturas de metodologia e de técnicas são disponibilizadas aos clientes sem grandes preocupações iniciais voltadas à adequação e realidade do cliente. Tem a vantagem da rapidez de execução e do menor custo, mas pode não ser a solução da demanda do cliente.
- Artesanal – faz o atendimento mais personalizado, mas contando com abordagens e experiências aplicadas em outras empresas. Com isso, as soluções são personalizadas à real demanda da empresa e os prazos são ajustados ao necessário desenvolvimento do trabalho. O trabalho final tem mais qualidade e, como contrapartida, tem um custo maior.

3.2.2 O processo de consultoria e serviços oferecidos

O processo de consultoria sempre é baseado em métodos e processos já testados. Esses são usados de maneira apropriada para cada demanda de acordo com o conhecimento e escolha do Consultor. Porém, há um caminho bastante experimentado sobre como deve ser o fluxo de uma Consultoria. Vamos explorar todos esses pontos.

Figura 10 — Processo da consultoria.



Fonte: Consultor Maurício Chiecco – Programa Alavancar (2020)

Diagnóstico prévio – tem o objetivo de auxiliar o Consultor no entendimento básico da realidade do possível contratante. Não se deseja fazer uma análise profunda, mas traz conhecimentos suficientes para entender os pontos relevantes para a formatação de uma proposta assertiva. Recomenda-se a utilização de material semiestruturado com questionamentos abertos e realizados em formato de conversa com o demandante. Modelo básico de roteiro (anexo): aspectos financeiros, contábeis, mercadológico, humanos, logísticos, tecnológicos, estratégicos.

Proposta e definição do Contrato – através do diagnóstico prévio, já há base para se fazer uma proposta indicando as principais ações que devem ser feitas, os recursos necessários, o custo e o cronograma. A proposta deve ser a mais detalhada possível (modelo anexo). É importante que a Proposta deixe claro o VALOR do trabalho. Ou seja, o que envolve o serviço, qual o objetivo e o que ele traz de benefícios para a empresa.

Caso seja aceita, parte-se para a confecção e assinatura do Contrato (modelo anexo) que deve resumido. Aconselha-se a colocar a proposta como anexo ao Contrato, já que essa é mais detalhada. Também deve-se ter cláusulas de previsão de rescisão do Contrato e as multas.

Desenvolvimento do plano de trabalho – seguindo detalhadamente as definições inclusas e aceitas na proposta e contrato, se faz uma apresentação formal

aos contratantes para início efetivo das atividades contendo: Plano e cronograma de ações; Procedimentos e métodos; Equipe de trabalho, Orientações gerais para os Contratantes.

Formação de equipe especializada – Se necessário e de acordo com o escopo da Consultoria, devem ser contratados consultores especializados em áreas adicionais que não sejam a de experiência da Contratada. Como o contrato é feito através da Consultoria, é fundamental que os profissionais sejam altamente qualificados para garantir o bom desempenho do trabalho.

Aprovação pelo contratante – deve ser obtido antes do início do trabalho porque é fundamental alinhar com o Contratante o que e como será feito, mesmo que esteja previsto na Proposta e no Contrato. Isso pode evitar questionamentos posteriores.

Diagnóstico situacional – é um check-up minucioso dos problemas da empresa depois que o trabalho se inicia, com detalhes específicos e pontuais. O objetivo é colocar em evidência qualquer desarmonia interna da empresa ou entre empresa e mercado. É um procedimento que permite ao empresário obter uma visão clara, simples e precisa do conjunto do seu negócio. Anexo segue um modelo genérico de roteiro de diagnóstico que pode ser adaptado às necessidades do trabalho.

Sistematização e análise do contexto diagnosticado – Com as informações do diagnóstico situacional, fazer uma análise dessas de maneira minuciosa e entender a relação entre os diversos processos observados. A análise deve ser obrigatoriamente sustentada pelos dados diagnosticados aliadas à observação de campo dos consultores. Para apontar diretrizes, deve ter uma abordagem direta, profunda e eficaz, adequada ao objetivo a ser alcançado. Sempre que possível, quantificar as informações em análise é uma opção estratégica para ponderar decisões, além de permitir métricas para comparativo de evolução. Os pontos fortes devem ser explorados ao máximo; os pontos fracos devem ser elencados com causas e sugestões de correção. A decisão de implementar ações deve estar plenamente alinhada à realidade da empresa: capacidade financeiras, capacidade da equipe, tempo e organização, espaço físico e outros.

Discussão e identificação de soluções possíveis – Ponto mais crítico do processo, pois uma solução equivocada pode aprofundar o problema da empresa. Por isso é determinante a experiência e conhecimento do Consultor. Considerar sempre as opiniões dos especialistas que participaram do projeto. É o passo que traz o

resultado da consultoria, as soluções para os problemas identificados, e aonde o consultor mostra o que deve ser feito.

Desenvolvimento do plano de ação e estratégia de implementação – Construção do planejamento para implantação das soluções identificadas no passo anterior. Há várias metodologias e softwares para desenvolver um plano de ações. Consideraremos dois modelos muito usados e práticos. O Formulário de objetivos, estratégias e ações (modelo anexo) e o 5W2H. Basicamente é uma maneira clara e sistematizada de definir o objetivo da ação: porque fazer, como fazer, quem irá fazer e quando. Esses quadros, além de definir responsabilidades, permite um acompanhamento fácil da implementação das ações.

Apresentação dos resultados – Entrega para os Contratantes do resultado do trabalho. Nesse momento, é importante ouvi-los e checar se há alterações a serem feitas. Essa apresentação deve focar nas informações relevantes, nos resultados e soluções, sem entrar em detalhe dos métodos. Após mostrar os procedimentos e diagnósticos, abordar as correlações e análises resultantes. Evitar apresentação de textos integrais, focando no uso de tópicos, fluxo e mapas, para melhor visualização. A decisão de se implementar as ações é do empresário.

Acompanhamento da implantação e resultados – Nem sempre o consultor é contratado para esse passo. Muitas vezes a empresa utiliza os próprios gestores para cuidar do projeto. Mas, caso seja contratado, há um roteiro a ser seguido para o acompanhamento: deve ocorrer semanalmente de forma agendada obedecendo padrão temporal para evitar que algum erro comprometa o projeto; deve ser devidamente registrado por instrumento de acompanhamento previamente desenvolvido; finalizar com uma reaplicação do diagnóstico situacional para checar se houve efetivamente a solução dos problemas.

Pós-venda – Comunicação constante com o cliente, atualizando-o sobre as novidades do seu mercado e, ao mesmo tempo, recebendo informações sobre o que vem acontecendo com a empresa. É uma maneira de gerar um relacionamento confiável e de longo prazo.

A consultoria desse Plano de Negócios se concentrará em duas áreas: Finanças e Planejamento Estratégico. Abaixo os trabalhos a serem desenvolvidos em cada uma. Não se pretende aprofundar nos métodos e ferramentas que serão utilizados, mas, sim descrever o que será feito.

Na área de Finanças, o cliente pode contratar os três tipos de trabalhos abaixo individual ou conjuntamente:

- **Operacional** – análise dos processos de contas a pagar e receber, do fluxo de caixa, do registro das transações, dos registros contábeis, da conciliação bancária, das despesas ligadas à área financeira, da adequação dos sistemas utilizados. Através dessa análise serão checados se há pontos a serem melhorados, se as informações são confiáveis, se a empresa consegue prever com precisão seu fluxo de caixa, se há despesas a serem reduzidas.
- **Tático** – análise da estrutura de capitais, da adequação das fontes de financiamento à atividade, da viabilidade dos investimentos em novos equipamentos e processos. No plano tático também pode-se incluir negociações com bancos para novas linhas de financiamento ou renegociação das atuais se necessário. Com esse trabalho se pretende apresentar soluções com objetivo de diminuição de risco e melhora da rentabilidade da empresa.
- **Estratégico** – análise de viabilidade de investimentos em novas plantas, novos produtos, novos negócios e aquisições de outras empresas ou ativos relevantes. Análise de novas fontes de financiamentos da empresa levando em consideração à entrada de novos sócios ou abertura de capital em bolsa. Essa consultoria pretende garantir a perpetuidade e estar alinhada com o Planejamento Estratégico da empresa.

Quanto ao Planejamento Estratégico, muitas empresas ainda não têm consciência da sua importância. E mesmo as companhias que entendem e que querem ter um, geralmente não são capazes de o fazerem internamente. Por isso a importância da contratação de um profissional que possua conhecimento de métodos e ferramentas que permitam construir um Plano que esteja de acordo com o que os proprietários desejam para o futuro da companhia, que seja claro, objetivo e factível de ser implementado. O trabalho a ser desenvolvido junto ao cliente é um trabalho completo e é composto de:

- Nivelamento de conhecimento e expectativas com proprietários e gestores – é fundamental que o contratante entenda a importância do processo de

construção de um Planejamento Estratégico, seu papel e necessidade de comprometimento na construção e execução desse, quais serão os processos e aonde se pretende chegar.

- Análise do Ambiente Externo – identificar informações, percepções e tendências que estejam fora dos limites da empresa, mas afetando ou gerando risco de afetar a continuidade dos negócios. Nessa análise, podemos checar as oportunidades e ameaças à quais a companhia está exposta (cinco forças de Porter). Além da análise atual, serão feitas simulações de cenários e como essas podem impactar o negócio. Dessa maneira se propõem ações para neutralizar ou se aproveitar desses cenários.
- Análise do Ambiente Interno – será feito um diagnóstico da situação empresarial, identificando os pontos fortes e as fraquezas, recursos, capacidades e competências (análise SWOT). Com isso, é possível visualizar quais são os fatores críticos de sucesso para a empresa. Através dessa análise, é possível criar estratégias e ações para potencializar os pontos fortes da empresa e para neutralizar ou melhorar as fraquezas.
- Correlação das análises do ambientes externos e internos – com as informações e análises obtidas nos passos anteriores, é necessário fazer a correlação com a Matriz SWOT 8 Q (ferramenta desenvolvida pelo consultor Mauricio Chiecco - anexo). São feitas as relações entre ameaças e oportunidades com cada força e fraqueza. Com isso, podemos determinar aonde devem se concentrar os esforços da empresa.
- Desenvolvimento de estratégias, objetivos e métodos – de acordo com os resultados do passo anterior, cria-se uma estratégia para cada relação e resultado apurado para neutralizar, manter ou avançar na questão. Para cada estratégia criada, desenha-se o passo a passo (ações). Para cada conjunto de estratégia em cada área empresarial, construir os objetivos. Esse método permite que se mensure e sistematize tudo que deve ser feito para que a implementação do Plano Estratégico.
- Definição das diretrizes estratégicas – com base em todas as informações que geramos nos passos anteriores, iremos definir o negócio, visão, missão e valores da companhia. Entende-se que é mais assertivo e produtivo essas

definições após ter toda a visão estratégica, pois haverá muito mais aderência à realidade.

- Organização da Gestão e acompanhamento do Planejamento Estratégico – após todo o desenvolvimento do Planejamento Estratégico é importante que haja decisões e recomendações chaves para que seja garantida a aplicação de tudo que foi planejado. Define-se um profissional da empresa para ser o responsável por isso (estrategista chefe), cria-se uma planilha/ferramenta para controle, mensuração e previsão de checagem da evolução do plano com periodicidade determinada e, por fim, se determina um prazo para que haja reuniões de nivelamento e correção de rumos.

Além do que já foi exposto acima, há também a possibilidade do consultor ser contratado para treinamento de equipes nas duas áreas.

Apesar de não ser o foco, pela experiência sabe-se que é possível receitas com produtos adicionais e que tem afinidade com a consultoria financeira. São eles:

- Renegociação de dívidas com credores, principalmente bancos: geralmente o sucesso dessa ação depende muito da experiência de quem negocia. O histórico profissional de 30 anos em bancos favorece ser o interlocutor nesses casos. E são serviços muito bem remunerados.
- Negociação e busca de captação de recursos junto à bancos: o resultado do trabalho de Consultoria na área financeira pode demonstrar que a empresa precisa alterar as características das suas captações de recursos tanto para diminuição de custos quanto para alongamento da dívida. Esse também é um serviço que pode ser prestado e no qual há competência e experiência para isso.

3.2.3 Habilidades e competências exigidas do consultor

O primeiro requisito para se tornar consultor é ter um bom conhecimento técnico na área que se pretende atuar. Ao mesmo tempo é fundamental ter um bom conhecimento geral de gestão e como funcionam as outras áreas da empresa, já que a companhia é um sistema integrado. É importante não ser muito especializado, pois,

em uma mudança de tecnologia ou uma inovação disruptiva, seu conhecimento pode ficar obsoleto.

Com relação às competências analíticas, o Consultor deve ser capaz de:

- Obter, sintetizar, e relatar dados narrativos e quantitativos;
- Gerenciar projetos, planejando, organizando e monitorando o trabalho realizados por sua equipe e por terceiros;
- Ter pensamento estratégico, identificando questões e requisitos-chave para criar vantagem competitiva à uma organização na realização dos seus objetivos de longo prazo;
- Ter pensamento sistêmico, reconhecendo que o sucesso do todo depende da integração e do alinhamento de todos os segmentos.

Outros fatores para sucesso do profissional são suas habilidades pessoais que permitem o gerenciamento eficaz do processo, tais como:

- Habilidade de facilitação – gerenciar reuniões e processos de grupo para garantir que os objetivos sejam atingidos;
- Habilidade de influência – ganhar aceitação de ideias e propostas por meio de habilidades interpessoais e persuasão;
- Habilidade investigativa – reunir informações através do processo de e outros métodos de sondagem;
- Habilidade de relacionamento – estabelecer e manter parcerias com uma ampla gama de pessoas de diversos níveis e grupos.

O quadro abaixo resume as competências e habilidades necessárias para um Consultor.

Figura 11 — Competências do Consultor.



Fonte: Padrões da ICMCI (International Concil of Management Consulting Institutes)

Consultoria é credibilidade. Por isso, a ética, honestidade e profissionalismo de um Consultor é fundamental para que tenha uma carreira longa e de sucesso. Outra necessidade é que se mantenha sempre atualizado na área que atua e em assuntos relacionados à gestão e estratégia empresarial.

3.3 Região geográfica de atuação

Inicialmente se pretende atuar no Estado de Minas Gerais, aonde há o conhecimento do mercado potencial. Logo, o foco comercial será nas empresas do Estado. Porém, por se tratar de uma prestação de serviços com base intelectual, existe a possibilidade de atender clientes em outros estados, desde que a rentabilidade do projeto compense.

3.4 Formação de preço

O segmento de prestação de serviço tem uma dificuldade adicional de precificação em relação ao Comércio e Indústria, aonde o custo é a direção básica para se cobrar um produto. No caso da consultoria, a experiência e resultados anteriormente obtidos pesam à favor do Consultor, porém, a concorrência e o fato do

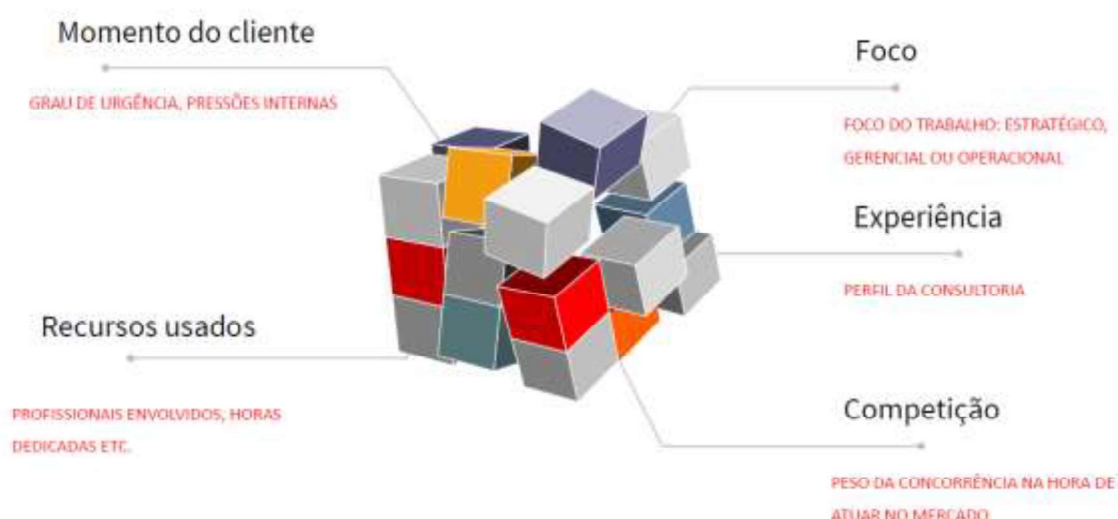
resultado do resultado do trabalho não ser garantido fazem a pressão de diminuição do preço. A referência básica para a precificação é sempre o custo da hora trabalhada.

A complexidade do trabalho é um grande indutor do preço. Consultoria com foco estratégico é o mais valorizado, pois demanda profissionais mais capacitados e experientes e o resultado traz maior valor para as companhias. Por outro lado, o foco operacional é mais simples aonde se analisam os processos de determinada área e as soluções também são mais fáceis.

O quadro abaixo mostra os fatores que impactam na formação de preço de um serviço de Consultoria:

Figura 12 — O que gera valor.

O QUE CONTRIBUI PARA A FORMAÇÃO DO VALOR A SER COBRADO



Fonte: Professor Anselmo Bonservizzi – FIA (2021)

Existem três maneiras básicas de cobrança de uma Consultoria, sendo que pode haver uma combinação entre dois tipos dependendo da situação:

- Cobrança por hora trabalhada - esse modelo é o mais apropriado para o Consultor, que recebe exatamente o que trabalhou. Porém, pode não ser bem aceito pelo cliente pois, mesmo com uma estimativa, há o receio do tempo ser superior e onerar o serviço. É o mais comum atualmente.

- Cobrança por projeto realizado – traz a vantagem para o cliente de ter o custo definido. Para o Consultor há o risco do mal dimensionamento da quantidade das horas gastas para realização do trabalho.
- Cobrança por performance – mais usado em projetos específicos e quando o Consultor consegue dimensionar com mais precisão o resultado financeiro do projeto. Traz um grande apelo comercial, pois o cliente só tem o custo em função do resultado e depois desse. O risco fica com o Consultor, que normalmente o embute na taxa de performance.

Segue uma referência feita pelo Consultor Mauricio Chiecco sobre o tempo necessário para cada tipo de serviço.

Figura 13 — Tempo médio por tipo de consultoria.

Atividades	Horas p/ consultor (aproximado)	Tempo Médio (aproximado)
Consultorias de rotina (01 especialidade de baixa complexidade)	40 horas	Entre 30 e 45 dias
Consultorias de rotina (02 ou mais especialidades de baixa complexidade)	60 horas	Entre 45 e 60 dias <i>considerando simultaneidade</i>
Consultorias de rotina (01 especialidade de alta complexidade)	60 horas	Entre 40 e 60 dias
Consultorias de rotina (02 ou mais especialidades de alta complexidade)	100 horas	Entre 60 e 90 dias <i>considerando simultaneidade</i>

Fonte: Consultor Maurício Chiecco – Programa Alavancar (2020)

Abaixo temos as referências de preço de Consultoria considerando o nível dos profissionais e o tipo de serviço prestado:

Figura 14 — Valores médios 1

VALOR MÉDIO COBRADO PELOS CONSULTORES...




TABELA ORIENTATIVA PARA COBRANÇA DE HONORÁRIOS SOBRE SERVIÇOS TÉCNICOS E RESPONSABILIDADE TÉCNICA, PRESTADOS POR ADMINISTRADOR

TABELA I
Valores em Reais Por Hora Técnica

GRUPO	MÍNIMO	MÉDIO	MÁXIMO
01 - Administração Financeira	109,00	271,00	377,00
02 - Administração de Materiais	109,00	271,00	377,00
03 - Administração Mercadológica	109,00	271,00	377,00
04 - Administração da Produção	109,00	271,00	377,00
05 - Rel. Ind. e Adm. de RH/ Sel. Pessoal Relações Ind	109,00	271,00	377,00
06 - Orçamento	109,00	271,00	377,00
07 - Organização e Métodos - Programação de Trabalho	109,00	271,00	377,00

<https://sinaep.org.br/tabela-de-honorarios/>

Fonte: <https://sinaep.org.br/tabela-de-honorarios/>

Figura 15 — Valores médios 2.

VALOR MÉDIO COBRADO PELOS CONSULTORES...

A) Elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização.	377,00	377,00	377,00
B) Pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de adm. geral, adm. e seleção de pessoal, organização, análise, métodos de prog. de trabalho, orçamento, adm. de produção, rel. industriais, bem como outros campos em que estas se descobrem ou com os quais sejam conexos.	271,00	271,00	377,00
C) As empresas que atuam nas áreas de Adm. de Bens e Valores; Adm. de Imóveis e Condomínios; Adm. de Cooperativas; Adm. de Produção; Adm. de Ticket Refeição; Adm. de Transporte; Adm. Hospitalar; Adm. Hoteleira; Adm. Mercadológica; Adm. Rural; Assess. e Consultoria Financeira Orçamentária; Adm. de Comércio; Adm. Com. Exterior; Adm. de Process. De Dados e Adm. de Factoring, em cumprimento a Lei 4.769 de 09/09/65 deverão ter um Administrador como responsável técnico e seus honorários serão calculados com base na sua disponibilidade à empresa.	109,00	271,00	377,00



<https://sinaep.org.br/tabela-de-honorarios/>

Fonte: <https://sinaep.org.br/tabela-de-honorarios/>

Figura 16 — Valores médios 3.

VALOR MÉDIO COBRADO PELOS CONSULTORES...

VALORES POR DIA

Consultoria – Júnior (valor dia)		
Valor Dia	Na Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	36	25
Valor Médio (R\$)	523	686
Mediana (R\$)	480	560
Desvio Padrão (R\$)	299	366
Menor Valor (R\$)	40	60
Maior Valor (R\$)	1.200	1.500

Consultoria – Sênior (valor dia)		
Valor Dia	Na Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	84	65
Valor Médio (R\$)	1.556	1.925
Mediana (R\$)	1.110	1.400
Desvio Padrão (R\$)	1.830	2.040
Menor Valor (R\$)	70	70
Maior Valor (R\$)	15.000	15.000

Consultoria – Pleno (valor dia)		
Valor Dia	Na Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	44	35
Valor Médio (R\$)	820	1.005
Mediana (R\$)	800	850
Desvio Padrão (R\$)	560	670
Menor Valor (R\$)	60	68
Maior Valor (R\$)	3.500	3.500

Fonte: IBCO

Fonte: Instituto Brasileiro de Consultoria (2020)

Figura 17 — Valores médios 4.

VALOR MÉDIO COBRADO PELOS CONSULTORES...

Honorários para treinamentos / condução de grupos

Treinamento / Condução de Grupos – Júnior (valor dia)		
Valor Dia	Na Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	24	18
Valor Médio (R\$)	552	916
Mediana (R\$)	490	950
Desvio Padrão (R\$)	381	536
Menor Valor (R\$)	50	300
Maior Valor (R\$)	1.520	2.400

Treinamento / Condução de Grupos – Sênior (valor dia)		
Valor Dia	Na Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	65	56
Valor Médio (R\$)	1.895	2.254
Mediana (R\$)	1.500	2.000
Desvio Padrão (R\$)	1.425	1.467
Menor Valor (R\$)	150	200
Maior Valor (R\$)	6.000	6.000

Treinamento / Condução de Grupos – Pleno (valor dia)		
Valor Dia	Na Cidade Base	Fora da Cidade
Quant. Respostas	34	32
Valor Médio (R\$)	1.200	1.547
Mediana (R\$)	1.000	1.500
Desvio Padrão (R\$)	811	994
Menor Valor (R\$)	250	90
Maior Valor (R\$)	3.500	3.680

Fonte: IBCO

Fonte: Instituto Brasileiro de Consultoria (2020)

A atividade de Consultoria pode ser exercida através da associação com outros consultores com habilidades diferentes e complementares. Também pode ser feita através de credenciamento à órgãos que demandam o serviço, tais como o SEBRAE, FIEMG e outros. O Consultor também deve ficar atento à Editais de Entes públicos, pois sempre há demanda para projetos específicos.

A precificação sempre terá como base o valor da hora trabalhada, mesmo em casos em que o cliente prefira o valor fechado por projeto.

Por se tratar de serviço personalizado, vários fatores podem afetar a determinação do preço: complexidade do trabalho, recursos necessários, necessidade de deslocamento ou passar um período em outras cidades, resultados esperados e possibilidade de contratação de serviços adicionais pelo cliente.

Considerando a base de valores nos estudos do Laboratório da Consultoria, SINAEP e do IBCO, a tabela inicial será:

Quadro 2 — Preços a se praticar.

Serviço	Custo da Hora trabalhada - R\$
Finanças - Operacional	150,00
Finanças - Tático	200,00
Finanças - Estratégico	250,00
Planejamento Estratégico	250,00
Treinamento	200,00

Fonte: Autor (2021)

3.5 Áreas de Atuação

Qualquer área de uma empresa pode ser objeto de uma Consultoria, desde a mais simples para análise de um processo até uma Consultoria Estratégica que pode envolver uma mudança profunda da forma de atuação da Companhia. As principais áreas de atuação de uma consultoria são:

- Gestão Estratégica
- Marketing / Marketing digital
- Comercial / Vendas
- Finanças
- Logística
- Recursos Humanos / Gestão de talentos
- Tecnologia da Informação
- Gestão de processos
- Gestão de projetos

- Custos

Quando da definição do segmento de atuação, um profissional de Consultoria não deve atuar em várias áreas, pois ele se torna mais generalista que o necessário. O adequado é se concentrar em um ou dois segmentos. Com isso, ele tem condições de se aprofundar e especializar na sua área.

4 PLANO OPERACIONAL

4.1 Estrutura de atendimento

O trabalho será em Home Office. As reuniões para prospecção e desenvolvimento de propostas podem ser no ambiente do cliente ou em um espaço alugado em um coworking. Apesar de serem possíveis reuniões virtuais via aplicativos, se dará preferência em encontros presenciais, o que traz maior efetividade.

Parte do desenvolvimento do trabalho após a contratação será no espaço físico do cliente. Para demandas adicionais serão contratados prestadores de serviços.

Pretende-se ter no máximo dois ou três projetos simultaneamente, dependendo da complexidade.

4.2 Gestão operacional

A gestão em Marketing, Comercial, Finanças e Operacional será própria e através de uso de sistemas simples de gestão e com a contratação de prestadores de serviços em caso de necessidade.

A gestão contábil e tributária também será feita via sistema próprio disponível para esse fim no mercado sem necessidade de um Contador. Esse será necessário apenas para a abertura da empresa.

5 PLANO FINANCEIRO

Como o serviço é intelectual, os investimentos e custos iniciais são muito baixos. Além disso, já se possui toda a infraestrutura necessária, sem necessidade de investimentos em computadores, impressora, telefone. Também não há necessidade de estrutura física, considerando que o trabalho será via Home Office. A grande maioria dos custos serão variáveis e estarão ligados à decisão discricionária (marketing, p.e.) ou ligados ao nível de atividade (impostos, p.e.). Qualquer necessidade de serviço de terceiros pode ser feita via contratação específica de prestadores de serviços. Essa estrutura de custos torna a empresa com baixo risco operacional e financeiro.

O grande desafio do projeto é ter clientes, serviços e faturamento. Como a prestação de serviços de consultoria será a fonte de renda do autor, o risco está mais associado ao Plano de Marketing e desempenho comercial do que à gestão financeira e de custos.

5.1 Custos e investimentos iniciais

Quadro 3 — Custos e investimentos iniciais.

Custos e Investimentos iniciais	Valor (R\$)
Abertura da empresa - custos burocráticos e do Contador	1.200,00
Compra de sistemas de gestão e contabilidade	1.500,00
Cartões de visitas e folders	1.000,00
Desenvolvimento de Site	1.000,00
Total	4.700,00

Fonte: Autor (2021)

5.2 Custos mensais

Abaixo o quadro com as despesas e custos estimados mensais depois de 6 meses de atividade.

Quadro 4 — Custos estimados mensais.

Despesa	Valor (R\$)
Tributos - Simples Nacional - primeira faixa	900,00
Material de escritório (E)	200,00
Ações de Marketing (Discricionário)	1.000,00
Aluguel de salas - Coworking (caso haja necessidade)	600,00
Deslocamento (E)	500,00
Plano de telefone e internet	300,00
Total	3.500,00

Fonte: Autor (2021)

Alíquotas do Simples Nacional

Quadro 5 — Alíquotas do Simples por faixa de faturamento.

Receita Bruta Total 12 meses (R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS
Até 180.000,00	6.00%	4.00%	3.50%	12.82%	2.78%	43.40%	33.50%
180,000.01	11.20%	4.00%	3.50%	14.05%	3.05%	43.40%	32.00%
360,000.01	13.50%	4.00%	3.50%	13.64%	2.96%	43.40%	32.50%
720,000.01	16.00%	4.00%	3.50%	13.64%	2.96%	43.40%	32.50%
1,800,000.01	21.00%	4.00%	3.50%	12.82%	2.78%	43.40%	33.50%
3,600,000.01	33.00%	35.00%	15.00%	16.03%	3.47%	30.50%	0.00%

Fonte: Receita Federal do Brasil (2021)

5.3 Política de caixa mínimo

Serão aportados R\$ 30 mil como capital da empresa. Esse recurso será usado nas despesas iniciais e para suportar 6 meses de operação da empresa sem receita. Haverá como política de caixa a manutenção de R\$ 20 mil de caixa mínimo. Todo caixa acima disso será distribuído na forma de lucro para o sócio.

5.4 Demonstração do resultado do exercício projetado e análise de viabilidade

Como a gestão financeira da empresa é simples considerando que há um produto (prestação de serviços), um funcionário (próprio sócio), que o ciclo financeiro

e operacional são curtos e que não há investimento em ativos fixos, a DRE será básica. Haverá também o acompanhamento mensal do fluxo de caixa

Não haverá pró-labore ou distribuição mínima de recursos para o sócio. Ele terá direito ao resultado mensal do empreendimento, mantendo a política de caixa mínimo.

Serão feitas projeções realistas e simularemos também cenários pessimista e otimista.

Como o ciclo é curto, as despesas previsíveis e há a política de caixa mínimo, não será demonstrada a projeção de fluxo de caixa, pois entende-se que será muito próxima da DRE e sua gestão é simples.

5.4.1 Cenário Realista

Premissas:

- Primeiro projeto no 4º mês.
- No 4º, 5º e 6º mês, apenas um projeto de baixa complexidade – 40 horas cada com valor de R\$ 150,00 a hora.
- A partir do 7º mês, um projeto de baixa complexidade mais um de média complexidade – 60 horas com valor de R\$ 200,00 a hora.
- O faturamento desejado só é atingido no 16º mês, quando são considerados dois projetos de média complexidade com 60 horas cada.
- Custo de R\$ 2.000,00 de ações de Marketing nos 3 primeiros meses. Após isso, R\$ 1.000,00.

Quadro 6 — DRE Anos 1 e 2.

DRE Mensal - 1º ano (R\$ M)	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	Total
Receita de serviços	0	0	0	6.000	6.000	6.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	126.000
(-) Imposto - simples	0	0	0	360	360	360	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	7.560
(=) Receita líquida	0	0	0	5.640	5.640	5.640	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	118.440
(-) Despesas gerais	3.600	3.600	3.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	34.200
(=) Resultado líquido	-3.600	-3.600	-3.600	3.040	3.040	3.040	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	84.240
DRE Mensal - 2º ano (R\$ M)	mês 13	mês 14	mês 15	mês 16	mês 17	mês 18	mês 19	mês 20	mês 21	mês 22	mês 23	mês 24	Total
Receita de serviços	18.000	18.000	18.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	270.000
(-) Imposto - simples	1.080	1.080	1.080	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	16.200
(=) Receita líquida	16.920	16.920	16.920	22.560	22.560	22.560	22.560	22.560	22.560	22.560	22.560	22.560	253.800
(-) Despesas gerais	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	31.200
(=) Resultado líquido	14.320	14.320	14.320	19.960	19.960	19.960	19.960	19.960	19.960	19.960	19.960	19.960	222.600

Fonte: Autor (2021)

5.4.2 Cenário Otimista

Premissas:

- Primeiro projeto no 4º mês.
- No 4º, 5º e 6º mês, apenas um projeto de média complexidade – 60 horas cada com valor de R\$ 200,00 a hora.
- A partir do 7º mês, dois projetos de média complexidade – 60 horas com valor de R\$ 200,00 a hora.
- O faturamento desejado será atingido no 7º mês.
- Custo de R\$ 2.000,00 de ações de Marketing nos 3 primeiros meses. Após isso, R\$ 1.000,00.

Quadro 7 — DRE Anos 1 e 2 – Cenário otimista

DRE Mensal - 1º ano (R\$ M)	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	Total
Receita de serviços	0	0	0	12.000	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	180.000
(-) Imposto - simples	0	0	0	720	720	720	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	10.800
(=) Receita líquida	0	0	0	11.280	11.280	11.280	22.560	22.560	22.560	22.560	22.560	22.560	169.200
(-) Despesas gerais	3.600	3.600	3.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	34.200
(=) Resultado líquido	-3.600	-3.600	-3.600	8.680	8.680	8.680	19.960	19.960	19.960	19.960	19.960	19.960	135.000
DRE Mensal - 2º ano (R\$ M)	mês 13	mês 14	mês 15	mês 16	mês 17	mês 18	mês 19	mês 20	mês 21	mês 22	mês 23	mês 24	Total
Receita de serviços	24.000	24.000	24.000	24.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	312.000
(-) Imposto - simples	1.440	1.440	1.440	1.440	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	18.720
(=) Receita líquida	22.560	22.560	22.560	22.560	25.380	25.380	25.380	25.380	25.380	25.380	25.380	25.380	293.280
(-) Despesas gerais	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	31.200
(=) Resultado líquido	19.960	19.960	19.960	19.960	22.780	22.780	22.780	22.780	22.780	22.780	22.780	22.780	262.080

Fonte: Autor (2021)

5.4.3 Cenário Pessimista

Premissas:

- Primeiro projeto no 4º mês.
- No 4º, 5º e 6º mês, apenas um projeto de baixa complexidade – 40 horas cada com valor de R\$ 150,00 a hora.
- A partir do 7º mês, um projeto de baixa complexidade mais um de média complexidade – 60 horas com valor de R\$ 200,00 a hora.
- Custo de R\$ 2.000,00 de ações de Marketing nos 3 primeiros meses. Após isso, R\$ 1.000,00.

Quadro 8 — DRE Anos 1 e 2 – Cenário pessimista

DRE Mensal - 1º ano (R\$ M)	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	Total
Receita de serviços	0	0	0	0	0	0	6.000	6.000	6.000	18.000	18.000	18.000	72.000
(-) Imposto - simples	0	0	0	0	0	0	360	360	360	1.080	1.080	1.080	4.320
(=) Receita líquida	0	0	0	0	0	0	5.640	5.640	5.640	16.920	16.920	16.920	67.680
(-) Despesas gerais	3.600	3.600	3.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	34.200
(=) Resultado líquido	-3.600	-3.600	-3.600	-2.600	-2.600	-2.600	3.040	3.040	3.040	14.320	14.320	14.320	33.480
DRE Mensal - 2º ano (R\$ M)	mês 13	mês 14	mês 15	mês 16	mês 17	mês 18	mês 19	mês 20	mês 21	mês 22	mês 23	mês 24	Total
Receita de serviços	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	216.000
(-) Imposto - simples	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	12.960
(=) Receita líquida	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	203.040
(-) Despesas gerais	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	31.200
(=) Resultado líquido	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	14.320	171.840

Fonte: Autor (2021)

5.5 Análise de viabilidade

Por se tratar de uma empresa individual com baixa estrutura de custo, a análise de viabilidade da empresa só faz sentido se considerar a renda mínima esperada pelo sócio, que é de R\$ 15 mil por mês. Por isso, levamos em conta o Breakeven operacional e o Breakeven com a renda mínima esperada.

Usou-se o preço médio da hora trabalhada de R\$ 175,00, bastante razoável já que o preço mínimo é R\$ 150,00 e o máximo é R\$ 250,00.

Quadro 9 — Análise de viabilidade - Cenário realista

Estudo de viabilidade	
Investimento inicial	R\$ 30.000
PayBack	8,1 meses
Breakeven	R\$ 2.770
Resultado mensal mínimo desejável	R\$ 15.000
Breakeven considerando o resultado esperado	R\$ 18.725
Horas mensais a se trabalhar para o BE.	107

Fonte: Autor (2021)

De acordo com a DRE, não será atingido o Breakeven necessário para a renda mínima do sócio no primeiro ano. Porém, espera-se que com o histórico de serviços prestados haverá condições de atingir o volume de 107 horas trabalhadas por mês após 1 ano de operação. Com a estrutura de trabalho independente, entende-se que é possível trabalhar até 150 horas por mês em dois ou três projetos simultâneos.

Vale enfatizar que, apesar de ser uma empresa individual, a empresa será gerenciada como ente distinto do sócio e a prestação de serviços será tratada como um Produto e tudo que é intrínseco a ele.

Na nossa análise não foram considerados a possibilidade de receitas adicionais porque não serão nosso foco, apesar de ter boas probabilidade de ocorrer.

Como o investimento inicial e os custos são baixos, não calculamos o VPL e a TIR porque teriam um valor muito alto e não faria sentido de análise.

6 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

6.1 Determinantes para escolha do negócio

Inicialmente se buscava uma alternativa de atividade para uma transição da profissão atual de Gerente de Banco. A escolha da consultoria foi através da resposta de dois questionamentos e de uma observação:

- Considerando a experiência e conhecimento de mercado, em qual atividade há uma vantagem competitiva?
- A formação acadêmica e outros cursos podem ser melhor aproveitados em qual tipo de atividade?
- A observação vinda da experiência profissional demonstrou muitas vezes como as empresas tem falhas e problemas que os dirigentes não conseguem identificar ou atuar. Isso mostrou como existe um amplo mercado para consultores.

Esses três pontos levaram à uma escolha natural pelo negócio aonde se visualiza a competência aliada à oportunidade.

6.2 Business Model Canvas

O Canvas é um modelo de análise de negócios desenvolvido por Alex Osterwalder em 2000 para sua tese de Doutorado. A metodologia permite fácil visualização dos principais pontos de um negócio. Abaixo o Modelo para a empresa:

Figura 18 — Modelo Canvas.

Principais parcerias	Principais atividades	Proposta de valor	Relacionamento com o cliente	Segmento de Mercado
Clientes já atendidos que podem indicar e recomendar o trabalho. Agências e órgãos que demandam consultoria para si e para associados e mantém banco de consultores. Consultores de outras áreas de atuação.	Prestação de serviço de consultoria na área de Finanças e Planejamento estratégico.	Trazer informações, ideias e discussões para que o cliente tome as melhores decisões. Trazer maior eficiência para o negócio do cliente através da diminuição do risco e do custo e melhora dos seus processos.	Relacionamento direto, preferencialmente através de reuniões presenciais.	Empresas no Estado de Minas Gerais com faturamento entre R\$ 5 e 100 MM / ano de qualquer segmento.
	Principais recursos		Canais	
	Reconhecimento do trabalho pelos clientes já atendidos. Boa rede de relacionamento. Capacidade técnica.		Prospecção e desenvolvimento do relacionamento via contato direto por telefone, visita presencial e email.	
	Estrutura de custos		Fontes de receitas	
	Estrutura leve com custos praticamente variáveis. Trabalho em Home Office. Aluguel de salas de Coworking quando necessário.		Serviço de consultoria e treinamento. Possibilidade de receitas adicionais: renegociação de dívidas dos cliente e indicação de clientes para Bancos.	

Fonte: Autor (2021)

6.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Albert Humprey aonde podemos fazer uma análise do ambiente interno e externo de uma empresa e seus impactos nessa, além de entender quais as forças e fraquezas que ela possui.

É importante pois, através desse mapeamento, pode se fazer um plano de ação para potencializar as forças e oportunidades e para neutralizar ou amenizar as ameaças e fraquezas.

Abaixo a análise SWOT da empresa:

Quadro 10 — Análise SWOT.

	Pontos Fortes	Fraquezas
Ambiente Interno	<p>Conhecimento técnico.</p> <p>Conhecimento do mercado alvo.</p> <p>Boa rede de relacionamento com gestores de empresas e empresários.</p>	<p>Falta de experiência no setor.</p> <p>Falta de histórico de desempenho para mostrar aos clientes.</p>
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	<p>Mercado com grande número de clientes potenciais.</p> <p>Necessidade cada vez maior de busca de eficiência e profissionalização das empresas.</p>	<p>Concorrência - baixa barreira de entrada.</p> <p>Projetos coletivos de grandes instituições (SEBRAE, p.e.) com custo baixo de consultoria para empresários.</p> <p>Desenvolvimento de ambiente e ferramentas online que podem substituir parte da função do consultor.</p>

Fonte: Autor (2021)

Plano de ação para a falta de experiência e histórico no setor:

- Apesar de não substituir a vivência no negócio, uma formação sólida nos segmentos de atuação e no próprio processo de consultoria ameniza esse ponto. Além do Mestrado e das Pós Graduações em Finanças, Gestão Estratégica e em Consultoria, foi cursado o programa Alavancar (www.programaalavancar.com), que é voltado para a prática da Consultoria e é reconhecido como um programa de alta qualidade para a formação de Consultores.
- Após a análise da Matriz SWOT, tomou-se a decisão de preparar por pelo menos 1 ano a transição da carreira. Com isso, pretende-se prestar consultorias gratuitas ou com preços muito baixos para empresas, associações, sindicatos e ONG que necessitam do serviço. Isso gerará parte da experiência necessária no momento em que ainda haverá a outra fonte de renda. Também revisitamos o Plano de Marketing para que fosse incluído a participação em palestras, lives e cursos para empresários e dirigentes de empresa de assuntos de seus interesses de maneira gratuita.

7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A metodologia usada no desenvolvimento do Plano de Negócios permitiu a observação de vários pontos que não tinham sido pensados anteriormente. Também foram feitos ajustes e criação de novas estratégias e ações que se mostraram necessários no decorrer do trabalho. Nesse quesito, entendemos que a análise cumpriu sua função.

Quanto à definição de se tornar um consultor nas áreas propostas, entendemos que o Plano se mostrou viável, considerando:

- Apesar da concorrência e das ameaças apontadas na análise SWOT, o mercado alvo é formado por 92 mil empresas segundo a JUCEMG. Se o Plano de Marketing for bem executado e o trabalho da consultoria mostrar resultado nos clientes, pode se visualizar um ciclo virtuoso com clientes indicando clientes e um crescente acervo de trabalho permitindo um bom argumento de venda do serviço.
- Mesmo sem experiência no mercado, a possibilidade de iniciar a prática de consultoria de forma praticamente voluntária enquanto ainda existe a outra fonte de renda ameniza a principal fraqueza observada.
- O custo da hora trabalhada considerado é bem próximo do que é praticado e as projeções mostram que ter dois projetos simultâneos, mesmo que com pouca complexidade, é suficiente para gerar a renda esperada pelo sócio. Além disso, a possibilidade de outros trabalhos complementares como citados no item de “produtos oferecidos” é real.
- Mesmo no cenário pessimista, à partir do segundo ano se chega muito próximo do que o autor almeja.

BIBLIOGRAFIA

CALIARI, Leonardo; SCHERER, Laura Alves. Por que contratar um serviço de consultoria empresarial? Uma visão de consultores e empreendedores. *Revistas Espacios*, v. 38, n. 9, p. 25-41, 2017.

COMO MONTAR UM ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA.
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

CONSULTORIA DE RESULTADOS. <https://www.abco.org.br/noticias/artigos/221-consultoria-de-resultados>

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. *Consultoria empresarial*. Saraiva Educação SA, 2005.

DRUCKER, Peter F.. *O melhor de Peter Drucker*. 1º edição – Editora Novel, 2001.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. *Perspectivas em ciência da informação*, v. 13, n. 1, p. 95-111, 2008.

PERFIL DAS EMPRESAS DE CONSULTORIA NO BRASIL.
www.laboratoriodaconsultoria.com.br.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7º edição – Editora Campus, 1986.