

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLOS EDUARDO CARNEIRO SCARATTI

PLANO DE NEGÓCIOS  
(e-Company)

CURITIBA  
2014

CARLOS EDUARDO CARNEIRO SCARATTI

PLANO DE NEGÓCIOS  
(e-Company)

Trabalho de conclusão do curso e  
especialização MBA em estágio  
estratégica.

Orientador: Prof. Cleverson Cunha

CURITIBA  
2014

A todos os empresários e futuros empresários dedico este trabalho, no qual conclui com base em minhas experiências como empresário somado aos conhecimentos adquiridos com os mestres da UFPR no decorrer do MBA em Gestão Estratégica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças para concluir mais esse objetivo, a minha família e em especial a Ana Carolina B. Scaratti, minha filha no qual é minha inspiração e o motivo de sempre almejar melhor qualidade de vida, profissional e espiritual.

Nunca desista, nunca, nunca, nunca. Em nada. Grande ou pequeno, importante ou não. Nunca desista. Nunca se renda à força, nunca se renda ao poder aparentemente esmagador do inimigo.

Winston Churchill

## RESUMO

Este trabalho visa elaborar o Plano de Negócios da empresa e-Company (nome fictício da companhia, reservando seu direito de imagem), empresa do setor de tecnologia inserida em Pinhais e com planos para atuar em outras regiões do Paraná. Todas as áreas da empresa serão revistas, analisadas e propostas de melhorias serão apresentadas neste trabalho. Visão de mercado, segmentação, modelo de negócio serão apresentados e de acordo com o perfil dos acionistas (conversador, moderador ou arrojado) e com seus recursos financeiros disponíveis, a adoção do plano poderá ser total ou parcial. Gestões de recursos, físicos e humanos serão tratadas levando em conta a flexibilidade da gestão descentralizada da empresa atualmente e objetivo de colaboração on-line (*home office*).

Palavras-chave: Plano Estratégico. Modelo de negócio. Gestão.

## **ABSTRACT**

This work aims to develop the Business Plan of the company e-Company (fictitious company name, reserving his right image), company in the technology sector inserted in Pinhais city and plans to work in other regions of Paraná state. All areas of the company will be reviewed, and proposals for improvements are presented in this paper. Overview of market segmentation, business model will be presented and in accordance with the shareholders' profile (talker, moderator or bold) and their financial resources available, the adoption of the plan may be total or partial. Managements of resources, physical and human will be addressed taking into account the flexibility of decentralized management and currently the company goal of collaboration on-line (home office).

Key-word: Strategy Plan. Business Model. Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - PLANO DE NEGÓCIOS .....	17
FIGURA 2 - SWOT .....	33
FIGURA 3 - ALIANÇAS .....	36
FIGURA 4 - ESTUTURA DO PORTAL.....	49
FIGURA 5 - ÁREA DO CLIENTE .....	50
FIGURA 6 - MARKETING VIRAL.....	52

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - SETOR VS DONO.....	28
TABELA 2 - RESULTADO PESQUISA PUBLICO ALVO .....	30
TABELA 3 - MERCADO ALVO.....	30
TABELA 4 - ANALISE SWOT – MAPEADO.....	34
TABELA 5 - CLAREZA NOS OBJETIVOS .....	37
TABELA 6 - PROPOSTA DE COMISSONAMENTO.....	37
TABELA 7 - PROPOSTA DE VALOR/HORA .....	38
TABELA 8 - EVOLUÇÃO FINANCEIRA.....	40
TABELA 9 - EVOLUÇÃO FINANCEIRA – DETALHADO .....	40
TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL INICIAL .....	41
TABELA 11 - TABELA DE PRODUTOS .....	45
TABELA 12 - VALORES PARA CUSTOMIZAÇÃO .....	47
TABELA 13 - NEGOCIAÇÃO CUSTOMIZAÇÃO FREELANCE .....	47
TABELA 14 - VALOR POR INDICAÇÃO.....	51
TABELA 15 - REFERENCIA DE PRECIFICAÇÃO.....	53
TABELA 16 - OPÇÃO E FORMAS DE PAGAMENTO.....	54

**LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS**

AG	– Agente Comercial
BNDES	– Banco Nacional do Desenvolvimento
EIRELI	– Empresa individual de responsabilidade limitada
PN	– Plano de Negócios
RH	– Recursos Humanos
ROI	– Retorno sobre o investimento
SWOT	– Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
TIR	– Taxa Interna de Retorno

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 OBEJTIVOS.....</b>	<b>14</b>
2.1. OBJETIVO GERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>3 PLANO DE NEGÓCIOS - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
3.1. AREAS DE ATUAÇÃO .....	19
3.2. PRODUTOS .....	20
3.3. MARKETING .....	21
3.4. FINANCEIRO .....	22
3.5. RECURSOS HUMANOS.....	23
<b>4 ANALISE INICIAL .....</b>	<b>24</b>
4.1. SOCIEDADE .....	24
4.2. ADMINISTRAÇÃO.....	24
4.3. DISPONIBILIDADE.....	25
4.4. ÁREA DE ATUAÇÃO .....	25
4.5. RECURSOS FINANCEIROS .....	25
4.6. PORTFÓLIO.....	25
4.7. RETORNO .....	26
<b>5 PROPOSTA .....</b>	<b>27</b>
5.1. VISÃO.....	27
5.2. MISSÃO .....	27
5.3. VALORES .....	27
5.4. SOCIEDADE .....	28
5.5. META INICIAL.....	29
5.5.1. Mercado alvo .....	29
5.5.2. Concorrência.....	31
5.5.3. Diferencial Competitivo .....	32

5.5.4. Análise SWOT .....	33
5.6. RECURSOS HUMANOS (RH) .....	34
5.6.1. Alianças Comerciais .....	35
5.6.2. Seleção das Alianças .....	38
5.7. FINANCEIRO .....	39
5.7.1. Investimento.....	41
5.7.2. Recebíveis.....	42
5.7.3. Contas Pagar.....	42
5.7.4. Contas a Receber .....	43
5.8. PRODUTOS .....	44
5.8.1. Portfolio.....	45
5.8.2. Inovação .....	45
5.8.3. Customização .....	46
5.8.4. On Demand.....	47
5.9. MARKETING .....	48
5.9.1. Portal.....	48
5.9.2. Agente Comercial.....	50
5.9.3. Buzz Marketing.....	51
5.9.4. Marketing Viral.....	52
5.9.5. Política de Preço .....	53
5.9.6. Formas de Pagamento.....	54
5.9.7. Pós Venda.....	54
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A – PERFIL DOS SÓCIOS.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTAS DE MERCADO – CONCORRÊNCIA NO SETOR .....</b>	<b>63</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

e-Company, empresa da área de tecnologia localizada em Pinhais, região metropolitana de Curitiba suportada por dois profissionais, no qual desempenham todos os papéis dentro da companhia, desde o desenvolvimento dos produtos passando pelo comercial até a área fiscal. Empresa jovem, constituída e iniciando suas operações em 2009 para atender uma demanda específica para um cliente (indicado) no ramo de transportes. A solução desenvolvida para este cliente poderia ser comercializada para outros clientes do mesmo segmento com pequenas alterações.

Os sócios da e-Company aproveitaram essa oportunidade e nesse momento a e-Company entrou no mercado, sua carteira passou a contar com 10 clientes, todos do segmento de transportes, a composição da carteira se deu por indicações, não houve um trabalho comercial e em marketing de prospecção de novos clientes, pois os sócios são do setor privado e a administração, gestão da empresa é realizada em paralelo, na maioria das vezes fora do horário comercial ou de acordo com a disponibilidade de ambos os sócios.

Atualmente a empresa não tem um PN, nenhuma definição estratégica de mercado e novas soluções para o portfólio. A e-Company está apenas mantendo a carteira de clientes. Um dos fatores impactantes para o crescimento da companhia é gestão comercial, há necessidade de um agente comercial para prospectar novos clientes e também um parceiro para desenvolver e dar suporte as novas soluções e a novos clientes. O desejo de ambos os sócios é entrar no mercado com uma projeção para os próximos cinco anos. Outras linhas de negócios também interessam aos sócios, como parcerias comerciais, software como serviço, comercialização de equipamentos, locação de estrutura física e humana para projetos, atuando como uma incubadora, porém a ensejo nessa áreas de interesse não são primordiais nesse momento, o foco atual é prospecção de clientes, comercialização e atualização de produtos existentes e criação de novos.

Este é o desafio...

## 2 OBEJTIVOS

Auxiliando o desenvolvimento do PN proposto ficam declarados os objetivos abaixo.

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Apresentar um PN baseado nas expectativas dos sócios, seus recursos e habilidades, focado em serviços, administração e recursos compartilhados.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A) Modelo de negócios
- B) Gestão compartilhada
- C) Alavancar o negócio
- D) Expansão de mercado
- E) Software como serviço
- F) Parcerias estratégicas

### 3 PLANO DE NEGÓCIOS - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo do plano de negócios serve para responder estas questões chaves: quem, o que, quando, onde e como. (MORRIS, 1991 Apud DIGNER, 2008).

PN, uma das artes de administração, arte essa pela sua complexidade, sua visão, adaptação, abstração, adoção e seu retorno visão garantir o sucesso da empresa. Desenvolver um PN exige tempo, conhecimento, paciência, atenção, abstração entre outras qualidades. Um PN é um roteiro, prescritivo de tudo o que a companhia deve fazer, para chegar ao resultado que ela mesma espera, portanto, um cuidado extremo deve ser tomado ao definir qual será o objetivo, pois os objetivos devem ser palpáveis, que possam ser atingidos.

De acordo com Dornelas (2005), com o PN o empreendedor organizará os passos necessários para a implementação do novo negócio em um documento que explore as suas potencialidades e riscos envolvidos.

Seguindo a ideia de (MORRIS, 1991), o plano é baseado na estrutura: Quem, o que, quando, onde e como. Será proposto neste trabalho quem irá realizar o plano e alavancar o negócio, o que será feito, quanto será feito e onde e como são feitos, como (MORRIS, 1991) declara esses *steps* são essenciais para desenvolver o plano. Áreas essenciais da companhia serão analisadas e propostas serão feitas para responder as questões chaves conforme citado por (MORRIS, 1991). Para contextualizar o PN do trabalho será com referência nas questões do autor.

Quem, essa pergunta inicial atribui pessoas que serão os responsáveis pela elaboração do PN. Cada pessoa que irá compor o “Quem” necessita de conhecimentos na área de negócios, não é uma exigência, porém são essas pessoas que iram administrar o negócio e precisam se especializar caso não tenham conhecimentos necessário para administrar o negócio. Para elaboração de um plano de negócio uma consultoria auxilia, com cases, fases do plano entre outros itens que são obrigatórios no PN, porém a adoção, administração ficará a cargo das pessoas atribuídas nessa fase. Experiência, em especial na área pretendida é um fator chave, com essa experiência o PN enriquece e ganha mais confiança, já que pessoas do “Quem” tem vivência na área, e esse fator perante a concorrência ou em situações não pensadas faz toda a diferença entre o sucesso e o fracasso.

A consultoria do SEBRAE, fornece trabalhos de consultorias para pequenas e médias empresas, consolida em quatro pilares as competências necessárias para um negócio prosperar, que são elas:

1. Autoconhecimento das características pessoais
2. Planejamento: ponto de partida para o sucesso
3. Preparo para administrar o seu negócio.
4. Conhecimento e afinidade com o ramo de atividade

Autoconhecimento, competência que o administrador precisa ter. Se conhecer a fundo para saber se suporta os riscos de um negócio, conhecer a si próprio para responder a pergunta se esse é realmente o negócio que quer ter, é nesse ramo que quer ingressar, esse é seu sonho, moldar o negócio do seu jeito. São perguntas que somente uma auto avaliação criteriosa pode responder. Sinceridade e essencialmente não ser influenciado por ambientes externos assim como indicações são fundamentais, um novo negócio não pode ser construído baseado em “achismos” ou desejos momentâneos, eles precisam ser reais, palpáveis e que esteja dentro do perfil de quem vai administrar e na sua grande maioria investir no novo negócio.

Segundo item não menos importante que o primeiro, planejamento. Planejar, esse item é intrínseco em muitos administradores, conhecidos como “tino para o negócio”, “*feeling*”, pessoas com esse perfil, o planejamento é automático, natural.

Porém mesmo profissionais assim precisam se planejar na hora de embarcar num novo negócio, pois o risco é alto, em muitas pequenas empresas os recursos são frutos de anos de economia, juntando reais a reais para num futuro tornar a sonhada vontade de ser o “próprio chefe” realidade. O sucesso do negócio depende do planejamento do negócio, conhecido no mundo dos negócios como “Plano de negócios”. Esse plano descreve tudo que será feito, onde, quando, quem, como para reduzir os riscos envolvidos, ter lucratividade e chegar ao objetivo estabelecido.

Nesse momento todas as variáveis devem ser consideradas, cenários econômicos principalmente, independente do tamanho do negócio, a influência da economia em geral impacta em todos os setores do país, alguns ramos de negócios exigem uma análise mais apurada. Setores de interesse, recursos financeiros, recursos humanos, segmentos tudo é realizado nesse *step*.

O terceiro item como mencionado no item dois, pode ser algo muito natural, flui sem grandes esforços, importante lembrar que isso não garante o sucesso do

negócio, o sucesso depende de todas as variáveis envolvidas. Ingressar no mundo dos negócios para algumas pessoas não é algo natural como para outras, nesse ponto a profissionalização é necessária, cursos nas escolas de negócios, consultorias especializadas entre outras fontes de conhecimento precisam ser “contratadas”. O negócio somente será mantido e o PN implementado se esse terceiro item estiver concluído, iniciar um negócio sem preparo para suportar o ambiente muitas vezes hostil do mundo dos negócios é um risco que não precisa ser mensurado, um preparo e atualizações constantes fazem parte do sucesso e do PN.

O quarto item em uma relação de 1 para 100 representa 50, montar algum negócio onde o administrador já está inserido é algo mais comum, afinidade, conhecimento do ramo é um propulsor automático em pessoas que almejam independência. Conhecer o ramo, o segmento faz toda a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio, independente da eficiência em montar o plano de negócio. Na auto avaliação esse item é respondido e com resposta negativa o item três deve ser altamente explorado.

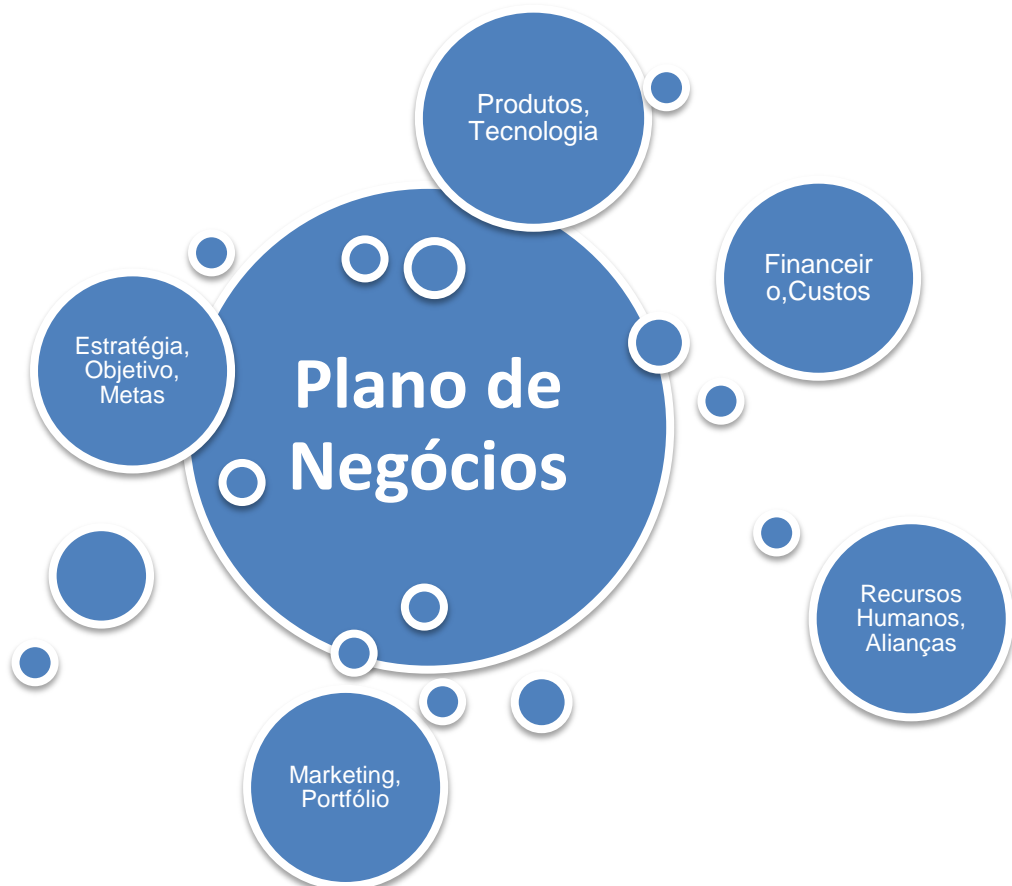


FIGURA 1 - PLANO DE NEGÓCIOS

A (Figura 1) apresenta um PN baseado em áreas estratégicas, cada área necessita de um plano, uma estratégia totalmente alinhada e integrada com as demais áreas, simulando uma engrenagem onde um promove o outro, comprovado pelo simples exemplo: uma venda não acontece se não tiver produto, esse produto não é vendido se não tiver marketing, se não é vendido não tem faturamento, se não fatura não tem condições de manter o negócio e assim por diante.

Um exemplo singelo de como tudo é estrategicamente alinhado, uma área deve ser capaz de suportar a área seguinte ou muitas vezes mais de uma área, sua capacidade é medida conforme a vontade dos acionistas, empresários, dono do negócio, o dimensionamento é realizado no PN, tudo pode e deve ser detalhando, desde retenção de talentos com uma simples ação de RH como uma logística integrada internacionalmente com parceiros comerciais globais.

A elaboração de um PN varia de negócio a negócio, conforme Biagio e Batocchio (2005), mencionam “*é um documento de planejamento, elaborado de acordo com as necessidades de cada empreendimento*”, por esse motivo ele não é um plano que pode ser adquirido em livrarias, onde se altera somente o nome e endereço da empresa, um PN é mais baseado nos objetivos finais que na ordem ou seu conteúdo. Cada novo negócio tem um objetivo específico, único, e isso é a base para a elaboração do plano, que após ter estabelecidos os objetivos começa a ser desenho, sempre buscando atender ao objetivo final com menor risco possível ao investidor. Essa mitigação dos riscos é descrita no PN, todo conteúdo do plano visa mitigar os riscos do negócio, por esse motivo é imprescindível sua elaboração.

Quanto mais detalhado for o plano, menor o risco e o sucesso são decorrentes desse detalhamento, que garante ao investidor grandes chances de lucro.

Um plano de negócios será mais bem elaborado se contar com uma visão estratégica, previamente elaborada, que abarque toda a situação do empreendimento e do ambiente tecnológico, econômico, financeiro, social e cultural que envolve. Para tanto, é recomendável que se tomem em consideração, antes de sua elaboração propriamente dita, as ameaças e oportunidades do ambiente [...] e as forças e fraquezas do empreendimento. (SALLES, 2001 p. 11)

Analisar o ambiente através da análise SWOT eleva o grau de assertividade conforme (SALLES, 2001), analisando as oportunidades, ameaças do ambiente externo e sua força e fraqueza no ambiente interno, dentro da organização somando com visão estratégica de mercado contribui para um PN bem elaborado. A análise

do ambiente externo exige mais conhecimento e investimento em termos financeiros, com empresas de pesquisas, para analisar o mercado pretendido e investimento em tempo, análises mais profunda exigem tempo para serem compilados, fatores econômicos podem influenciar momentaneamente o resultado da análise, por esse motivo mapear o mercado com históricos do setor pretendido agrega mais valor e confiança ao PN.

O PN é construído em etapas, que segundo Salim et al. (2005) e essas etapas são de acordo com cada negócio, comprovado por Biagio e Batocchio (2005). A seguir os pontos mais importantes e que todos os PN devem conter.

### 3.1. AREAS DE ATUAÇÃO

Pesquisas de mercado comprovam se o negócio terá chances de sobrevivência e rentabilidade, pesquisas fornecem variáveis que precisam ser analisadas e compiladas com outros dados de outras áreas, principalmente fornecedores de matéria prima e recursos humanos e financeiros. A área de atuação deve ser explorada até o ultimo nível, pode ser que o mercado esteja saturado, que os principais concorrentes dominam mais que 50% do mercado, que a qualidade dos produtos ou serviços é atendida conforme expectativa do mercado entre outras variáveis que precisam ser compilados em fase inicial, dessa forma é possível viabilizar o negócio, ou no mínimo mitigar riscos. Delimitar a área de atuação, o publico alvo, o perfil dos clientes devem ser descritos, essa delimitação é de acordo com o desejo dos investidores.

Porém, delimitar a área de atuação restringe e limita a expansão da companhia, uma vez que sua estratégia é somente para aquela área definida, o que pode em uma expansão rápida comprometer o futuro do negócio. O PN deve ser escalonável, deve permitir uma expansão não planejada inicialmente, a concorrência acirrada, o mercado em todos os setores, altamente dinâmico permite essa expansão, áreas de atuação podem ser exploradas já no inicio do negócio, o know-how, a facilidade de pesquisas, informações de mercado, fornecem subsídios para um planejamento mais agressivo. O PN na sessão áreas de atuação, deve ir de encontro com o desejo dos donos, acionistas, um planejamento mais profundo, várias possibilidades de expansão, novos mercados, que não estejam nos planos dos sócios pode comprometer até mesmo a menor área de atuação do negócio. Um

dimensionamento e recursos serão propostos de acordo o desejado, isso deve estar claro nas premissas dos investidores, independente do tamanho do negócio, a regra vale para todos.

### 3.2. PRODUTOS

Todo negócio visa lucro, o lucro é obtido através de um planejamento, estudos de mercado, valor a injetar no negócio uma infinidade de variáveis, porém o lucro só será possível obter se o produto, o serviço for aceito pelo mercado. Por esse motivo a área de atuação deve ser explorada ao máximo, essa deve garantir que o produto ou serviço será aceito e que será “comercializável” na área definida. A imagem da companhia será através do seu produto e serviço, investimento em marketing de nada adianta se o produto ou serviço não atender as demandas e expectativas do mercado, nesses casos é incoerente e um grave erro da companhia vender uma imagem perfeita de seus produtos e serviços se os mesmos não forem entregues como o que “vendido” pelo marketing.

O PN deve prever toda a cadeia de produção do produto e ou serviço, desde a matéria prima, fornecedores, linhas de produção, linhas de produtos, segmentação dos produtos e serviços, ciclo de vida dos produtos, demanda do mercado, capacidade de produção, potencial de expansão, etc. Essa previsão é ainda mais profunda quando é lançado no mercado um novo produto ou um novo serviço, mesmo um PN com as mais profundas análises e pesquisas não consegue garantir que o novo produto ou serviço terá sucesso. O mercado está repleto de cases de novos produtos e serviços não alavancaram. Esses cases devem ser estudados e perceber o que o mercado esperava do novo produto ou serviço. Definir as linhas, o publico alvo, a qualidade garante um parte do sucesso, existe empresas no mercado com uma linha de produtos extremamente baixa com uma qualidade superior a empresas que possuem o mesmo produtos e mais outras linhas. Se especializar em um único produto ou serviço pode ser a chave do sucesso. Nessa fase de produtos todos esses pontos devem ser analisados, isso responder as perguntas: o que vou vender, como vou produzir esse produto ou como vou fornecer esse serviço, tenho mão de obra, tem matéria prima para todo o ciclo de vida do meu produto, para que possa garantir minha produção, definir as perguntas certas e transparência nas

respostas são pontos que garantem a maior chance de sucesso que de fracasso na hora de definir o que vender.

### 3.3. MARKETING

Definido o que vender, como produzir entre outras variáveis da sessão produtos, é hora de vender, é de responsabilidade do marketing garantir a comercialização dos produtos e serviços que foram definidos no estágio inicial do PN. O marketing é a ciência que estuda o comportamento humano, saber o que o cliente necessita, deseja, como criar o interesse do cliente, como “entrar” na cabeça do cliente são pontos que o marketing através de suas evolução e da própria evolução humana auxilia.

Cada cliente tem um desejo único diferente da grande maioria dos produtos e serviços existentes, salvo produtos e serviços personalizados, onde o cliente paga uma “diferença” para ter o produto ou serviço totalmente modelado com seu desejo.

O marketing responde por vários pontos dentro do comercial em especial aos itens: preço de venda, canais de distribuição, representação, anúncios, publicidade, propaganda, canais de veiculação, imagem da empresa, portfólio, marcas, patentes, teoria das cores, ferramentas *on-line* etc. todos os itens definidos no estágio inicial do negócio, esses itens podem ou não existir pois varia de acordo com o produto ou serviço que será oferecido.

O marketing tem grande peso no sucesso do negócio, pois é através desse departamento cada vez mais dinâmico em especial as ferramentas *on-line* disponíveis e em constante evolução que o produto ou serviço será consolidado. Uma excelência em produção, gestão interna, não garantem o sucesso do negócio, uma ação de marketing, atacando o alvo como definido gera resultados imediatos, a disseminação e compartilhamento das informações comprovam. A informação está disponível em tempo real na grande maioria dos clientes, e o marketing precisa ser ágil para acompanhar tendências e iniciar, com campanhas novas, inovadoras, despertando assim interesse do público e ganhando mercado. A integração entre marketing e produção é fundamental, um produto não pode ser anunciado se não puder ser produzido e entregue como vendido pela área de marketing.

O marketing tem influência direta no sucesso e crescimento do negócio, com suas ferramentas, o marketing é capaz de ditar tendências, seu conhecimento do

mercado que atua acompanhamento e monitoramento da concorrência com indicadores possibilitam novas ações, novos produtos, novos nichos de mercados que o mercado necessita. Uma estratégia de marketing bem definida, inovação, investimento contínuo somados a qualidade dos produtos e serviços consolidam a companhia no ramo que está inserido, e indicadores, monitoramento mantem a companhia no topo.

### 3.4. FINANCEIRO

Essa sessão é responsável por viabilizar e manter o negócio, a saúde financeira é necessária para manter o negócio e buscar lucros como o esperado com o início do novo negócio. O financeiro responde por todo o investimento do negócio, ele dimensiona todos os investimentos que a empresa precisa fazer, ele é parte integrante de todos os setores da companhia, um novo produto não pode ser lançado se não render lucro, não tiver rentabilidade. O financeiro tem a sua disposição ferramentas e indicadores capazes de viabilizar ou inviabilizar produtos e serviços. Todos os investimentos seja físico como máquinas, infraestrutura e intelectual como recursos humanos passam por sua análise, comprovado a necessidade de novos investimentos para alavancar o negócio mesmo sem recursos financeiros disponíveis é de sua responsabilidade capitalizar a empresa, através de fontes de investimento, aporte dos acionistas, venda de infraestrutura própria, venda de marcas e patentes etc. Em empresas pequenas a gestão é mais simples e direta, porém capitalização de recursos é mais significativa, já que é exigido garantias para capitalização.

Acompanhamento do mercado financeiro, gestão transparente, investimento certo são pontos chaves para o financeiro, indicadores de mercado promovem novos investimentos ou capitalização da companhia. O mercado financeiro sofre várias influências interna no mercado nacional ou no local onde a companhia está inserida, assim como influência externa, em especial se seu negócio necessita de produtos importado de outros países. O mercado financeiro é o mais dinâmico de todos, empresas com ações em bolsas de valores são as mais influenciadas, notícias de mercado podem inviabilizar projetos, investimentos, valorizar ou desvalorizar a companhia em dias. O mercado é injusto, jargão comum no mercado financeiro, expressões como “sobe de escada e desce de elevador” são comuns, isso

comprova a importância de indicadores e monitoramento constante da saúde financeira da companhia. Internamente na companhia, todos os setores possuem *budget* porém ele sofre constantes alterações sempre necessitando de mais investimento e cabe ao financeiro permitir ou não a alteração.

### 3.5. RECURSOS HUMANOS

O capital humano é o mais valioso para a companhia, todas as companhias são compostas por pessoas, independente do seu tamanho ou ramo que está inserida. O RH não simplesmente cuida da folha de pagamento como também retenção de talentos, promoções, qualificação, treinamentos, bem estar social entre outros pontos que variam de colaborador a colaborador e o quanto a companhia investe em pessoas. O RH é a parte humano do negócio, o PN deve definir todas as variáveis de RH, investimento em qualificação, motivação, *workshops*, convenções, política de cargos e salários, política de aumento, se está disposta a se diferenciar do mercado oferecendo recursos que o não é praxe do mercado. Todos os benefícios são definidos em tempo de PN, um colaborador não é somente influenciado pelo valor que receber, e sim o que a companhia faz por ele e sua família, programas familiares, auxílio creches, babá, todos são pontos que agregam mais na hora de selecionar os colaboradores.

O RH assim como as demais áreas consegue monitorar o desempenho de cada colaborador através de sua gestão de desempenho e outras ferramentas de monitoramento, isso garante a saúde humana da companhia. O negócio se mantém somente com um quadro de colaboradores motivados e reconhecidos, a grande falha das companhias é entender o colaborador somente como simples e substituível funcionário. É sabido que todo negócio não evolui se seu capital humano não evolui profissionalmente, intelectualmente, por esse motivos são constantes os investimentos em programas de aperfeiçoamento, profissionalização, capacitação entre outras fontes de retenção e evolução dos negócios nas companhias.

O PN não deve tratar esses recursos como despesas, e sim como investimento, continuo que garante o sucesso do negócio.

## 4 ANALISE INICIAL

O PN é baseado e desenhado de acordo com as intenções dos sócios somado a situação atual da companhia. A seguir análise da companhia através da apresentação e entrevista (APENDICE A).

### 4.1. SOCIEDADE

A composição societária atual da companhia se enquadra no perfil das pequenas empresas, nos mais diversos setores e segmentos, onde muitas vezes é administrada apenas por uma pessoa, porém até 2011 a necessidade de uma composição de no mínimo dois era exigida, nessas situações era comum uma composição 99/1 (99% para o empresário propriamente dito e 1% para uma terceira pessoa onde seria apenas uma figura representativa, sem poderes sobre a administração.) Atualmente a existe a opção da empresa individual de responsabilidade limitada, conhecida como EIRELI.

A e-Company tem sua sociedade por cotas, padrão para esse porte e tipo de empresa. É necessário definir papéis dentro da sociedade, gestão centralizada ou totalmente compartilhada compromete o futuro da companhia.

### 4.2. ADMINISTRAÇÃO

Administrar a companhia da forma que está sendo impede sua expansão, gestão descentralizada, papéis não definidos, conflitos e confrontos são inevitáveis nesse modelo. Papéis devem definidos, atribuições e responsabilidades por áreas da companhia devem ser divididas entre os sócios. A administração será dividida em setores pelos sócios de acordo com cada perfil, essa divisão será realizada com base na entrevista, porém a proposta ou não adoção cabe os sócios na implantação do PN.

#### 4.3. DISPONIBILIDADE

O grande entrave atual é a questão de disponibilidade, é sabido que todo negócio precisa de tempo, atenção e muita dedicação para prosperar, sem contar o know-how na área de inserção, que não é o caso da e-Company, pois seus sócios são da área de tecnologia e com experiência superior a 10 anos.

#### 4.4. ÁREA DE ATUAÇÃO

A área de tecnologia pelo seu dinamismo somado a experiência, Market Share da companhia, recursos financeiros e portfólio atual limitam a projeção para um período mais longo, no qual seria um risco para o amadurecimento da companhia nesse momento. Grandes e médias empresas de tecnologia nos últimos anos descobriram um novo nicho de mercado, que são as pequenas empresas, até então pouco exploradas, soluções de grandes companhias já estão disponíveis para pequenos empresários, mercado muito atrativo, pois está em constante crescimento.

#### 4.5. RECURSOS FINANCEIROS

O recurso disponível, em primeira análise é insuficiente para um plano de 5 a 10 anos. É necessário investimento em portfólio, marketing, recursos humanos, estrutura física, capacidade de produção (suporte aos clientes) entre outros investimentos não mapeados nessa fase, como custo operacional de desenvolvimento dos produtos, custo com mão de obra, estrutura física (localização, tamanho etc.).

#### 4.6. PORTFÓLIO

Há necessidade de novos produtos, a competitividade do setor não permite ter portfólio enxuto, ressalvo casos onde o negócio primário seja sistemas especialistas, *on demand*. Nesse cenário, para entrar no mercado como uma empresa competitiva, ganhar mercado, é necessário investir no portfólio, novos produtos, novos serviços, novos mercados.

Paralelo ao investimento em portfólio a estratégia de marketing será desenvolvida, pois o investimento em marketing está ligado ao portfólio da companhia.

#### 4.7.RETORNO

A expectativa de ROI desejado pelos acionistas em entrevista está atrelada ao investimento que será realizado somado as condições externas, como mercado (financeiro, tecnologia, segmentos a serem explorados etc.), concorrência, portfólio etc. Há necessidade de revisão e ajustes no ROI, inicialmente não é possível garantir o retorno dentro do prazo desejado. Somente após a seleção parcial ou total do PN será possível trabalhar com o ROI.

## 5 PROPOSTA

O PN a seguir foi elaborado baseado na intensão dos sócios em alavancar o negócio ainda tímido se comparado a outras empresas do setor. Importante ressaltar que este PN pode ser adaptado e consumido em partes, sua adoção pode ser faseada, porém para garantia do resultado esperado proposto se faz necessário à adoção total, mesmo na adoção total do presente plano não garante o sucesso da companhia. O plano está dividido e subdivido em setores, onde no final se consolidam dando estrutura para o PN da e-Company. Inicialmente são apresentadas as premissas básicas da companhia, como o mercado e futuros clientes iram reconhece-la e na sequencia o PN proposto.

### 5.1. VISÃO

Atuar fortemente no desenvolvimento de softwares com reconhecimento pela confiabilidade e qualidade nos serviços prestados.

### 5.2. MISSÃO

Contribuir para o sucesso de nossos clientes por meio do pleno atendimento de suas necessidades. Desenvolver a solução adequada e eficaz com tecnologia, comprometimento e qualidade no serviço prestado.

### 5.3. VALORES

Colaboradores por ser a chave do sucesso.

O comprometimento e pontualidade com os negócios assumidos.

A qualidade dos serviços prestados.

#### 5.4. SOCIEDADE

(GONÇALVES NETO, 2007, p 136) conceitua o termo sociedade como "sugere de uma reunião de pessoas por conta de algum motivo determinante, seja por convivência em uma coletividade, seja pelo escopo de alcançar ou realizar um objetivo determinado".

O código civil brasileiro, art. 981 diz: "*Celebram contrato de sociedades as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício da atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados*".

A sociedade regulamentada pelo código brasileiro visa garantir a coletividade para obtenção de lucros. A formação da sociedade, sua composição, seu regime, as competências dos sócios são pontos importantes a ser levado em consideração no momento inicial da companhia, o futuro está atrelado ao perfil dos sócios envolvidos, direta ou indiretamente. A composição societária da e-Company é característica comum no mundo corporativo, sociedade por ações, geralmente formada por amigos e ou parentes onde cada um tem uma cota da sociedade. Porém em sociedade, o fator a ser levado em consideração é a competência dos sócios, e no caso da e-Company o agravante é ter como sócios dois profissionais da mesma área.

Pesquisas indicam que o sucesso da companhia está na divisão de atribuições e competências, caso que não ocorre na e-Company, e o conflito muitas vezes é inevitável. Analisando a estrutura e a entrevista, é proposto o seguinte modelo e divisão para administração da companhia.

Para facilitar a adoção e entendimento foi separada a companhia em setores x dono. No qual o papel de dono é o sócio que responde pelo setor, as decisões são compartilhadas, alinhadas, em comum acordo, porém o dono responde por implementar, acompanhar, todo o relacionamento interno e externo são de sua responsabilidade. Reservando o direito de uso de imagem, será utilizado nesse PN os sócios João e Maria representando os sócios reais.

TABELA 1 - SETOR VS DONO

<b>Setor</b>	<b>Dono</b>	<b>Atribuições primárias</b>
Recursos Humanos	Maria	Desenvolvimento profissional/humano, treinamento, cursos, gestão de capital humano, política de benefícios. Imagem da empresa.
Comercial	João	Novos negócios, gestão de contratos, propostas comerciais, prospecção de

		novos clientes/negócios.
Financeiro	Maria	Controle de custos, contas a receber, contas a pagar, budget, financiamentos, endividamento.
Marketing	João	Portfólio, mercado, política de preços, concorrência, tendências. Imagem da empresa.
Contabilidade	Maria	Fluxo de caixa, custos fiscais, impostos, ponte com escritório terceirizado de contabilidade.
Tecnologia	João	Garantir produtos e recursos de ponta, melhores pratica de mercado, atualização tecnológica.

## 5.5. META INICIAL

A meta em primeiro pensamento deve ser possível de alcançar, auto avaliação e autoconhecimento são essenciais para suportar a meta desenhada. Nesse ponto definimos as metas para o PN.

### 5.5.1. Mercado alvo

Tão importante tanto quanto negociar é saber para quem negociar, aqui são apresentados os públicos de interesse para a e-Company, a ideia inicial seria expandir o negócio no estado, porém com os recursos tecnológicos do mercado, recursos de telecom não limitam a companhia a pensar somente no estado origem.

O entrave inicial seria a apresentação do portfólio, uma apresentação assistida, utilizando recursos de acesso remoto permitem essa apresentação sem a necessidade de ir fisicamente até o cliente. Passado essa fase, que será solucionada com o integrante comercial, a dinâmica da área permite manutenção programada, acesso remoto para manutenção, *call*, *conference* entre outros recursos que serão apresentados no pós-venda.

Setor de transportes, mudanças, frotas é o foco, visto que os sócios têm experiências e o portfólio é voltado para esse segmento somado à carteira de clientes existente, no qual será a vitrine da companhia em “clientes atendidos” ou “parceiros comerciais”.

Pesquisas feitas na internet, com os termos: “Transportadoras no Paraná”, “Empresas de mudanças no Paraná”, “Mudanças e Fretes no Paraná” comprovam o

potencial do setor, somente no Paraná, primeira região a ser explorada com mais intensidade e agressividade.

TABELA 2 - RESULTADO PESQUISA PUBLICO ALVO

TERMO	RESULTADO	READING LEVEL
“Transportadoras no Paraná”	901,000	Basic 14% Intermediate 50% Advanced 36%
“Empresas de mudanças "no Paraná”	3,440,000	Basic 18% Intermediate 24% Advanced 58%
“Mudanças e Fretes no Paraná”	281,000	Basic 32% Intermediate 45% Advanced 24%

Uma pesquisa simples (APENDICE B) com a atual carteira de clientes enriqueceu a pesquisa de mercado e garantiu o objetivo do mercado alvo. Muitos dos clientes trocam clientes entre si, uma vez que um não pode atender indica a outro e assim sucessivamente. Nessa pesquisa, comprovamos que em sua totalidade os pequenos, até médios empresários do setor não controlam ou controlam de forma deficiente sua empresa. Aproveitando a oportunidade de exigências por parte do governo para controlar o setor e mitigar sonegação, definimos o mercado alvo na tabela a seguir.

TABELA 3 - MERCADO ALVO

MERCADO I	REGIÃO	CARCTERISTAS
Transportadoras, empresa de mudança.	Local	Empresas de pequeno porte, em sua maioria suportada pelo próprio proprietário mais ajudante. Mercado interessante pela sua quantidade (empresas de bairro), pois o governo cada vez mais exige controle digital sobre os transportes e mudanças, todas as empresas, independentes do tamanho terão que se adequar e a utilizar recursos digitais e on-line com os governos.
MERCADO II		
Transportadoras,	Nacional	Empresas de médio porte, que atuam em nível

empresa de mudança, empresas de frotas.		nacional, porém em estrutura humana e tecnológica baixa. Na grande maioria os controles são feitos em Excel, sem integridade dos dados e ou por softwares com recursos e tecnologias defasadas.
---	--	---

Empresas de porte, que atuam em nível nacional, internacional não estão no objetivo alvo, pois todas pelo seu porte têm sistemas de gestão integrados com recursos de geoprocessamento e grande parte utiliza recursos de gestão impostos pela matriz da franquia.

### 5.5.2. Concorrência

Se você conhece o seu inimigo tão bem como a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o seu inimigo, para cada vitória conseguida você sofrera uma derrota. Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, você sucumbira em todas as batalhas. (Sun Tzu; 1981 apud Hooley, Saunders; 1996, p. 163)

Conhecer o mercado, a concorrência é fundamental para a e-Company assim como todas as empresas que possuem soluções para o setor. Saber atacar, se defender faz parte do jogo, o diferencial é tem domínio de ambos.

Grandes fornecedores de softwares descobriram há um tempo um mercado interessante, as médias e pequenas empresas, de todos os segmentos, pois até então o alvo dessas companhias eram empresas de porte, multinacionais e com faturamento mínimo exigido. Esse nicho de mercado, pequenas e médias está cada vez mais assediado, deixando o setor cada vez mais competitivo e acirrado. A e-Company irá competir com empresas de porte e outras também muito competitivas no mercado alvo II (TABELA 4), pois o mercado alvo I (TABELA 4) composto por empresas bairristas, muitas em início de negócio não são atrativas para empresas de porte e médio porte. A concorrência será em sua maioria contra soluções caseiras e empresas do mesmo porte da e-Company. Nesse nível de concorrência, empresas bairristas e de pequeno porte o assedio é grande e um trabalho de prospecção será elaborado com muita agressividade, porém respeitando o mercado, uma vez que a e-Company também faz parte desse mercado.

### 5.5.3. Diferencial Competitivo

Ronilço Guerreiro simplifica sua orientação para competição da seguinte forma: *"Entre na cabeça das pessoas! Perceba o que é importante para elas e invista pesado em descobrir formas de como ser notado"* .

Conforme Kotler e Keller (2006), diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa com o que seus concorrentes estão oferecendo.

Seguindo diferenciação de Kotler (2006) a e-Company se enquadra em oferecer soluções, serviços. O serviço é definido como um ato ou desempenho intangível, que uma parte pode oferecer a outra, podendo ou não estar ligado a um produto concreto. Ainda acrescenta que *"para se diferenciar, fabricantes, distribuidores e varejistas podem oferecer serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente"* (KOTLER, 2006, p 397).

Competitividade, palavra em voga e que a e-Company precisa garantir especial atenção com os diferenciais, que estão alinhados com os valores:

Colaboradores por ser a chave do sucesso.

O comprometimento e pontualidade com os negócios assumidos.

A qualidade dos serviços prestados.

Os diferenciais da e-Company somados aos valores são:

- Negociação e pós-venda personalizados
- Customização do portfólio
- Soluções customizadas
- Degustação dos serviços
- Custo x benefício x concorrência
- Inovação tecnologia
- "Venda de facilidades"

A diferenciação denominada "Venda de facilidades" remete a ideia fazer a mesma coisa de maneira diferente. A ideia é utilizar as melhores práticas, somadas a novos conceitos e tecnologias e facilitar o trabalho dos clientes, é notável a quantidade de produtos no mercado que para uma operação simples a

complexidade é extrema e essa complexidade é fator decisivo em muitas negociações. A diferenciação das facilidades é aplicar e forma clara, objetiva e íntegra as operações do dia-a-dia dos clientes, não será comercializado dificuldades e sim facilidades.

#### 5.5.4. Analise SWOT

Acrônimo de Forças (Strenghts), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), produz uma capacidade de visualização clara e transparente, no ambiente externa como interno da organização, no qual possibilita aos gestores maximizar os pontos fortes quanto minimizar os pontos fracos.

Mintzberg (2000, apud MARTINS e TURRIONI, 2002) enquadrada no contexto de formação estratégica da Escola do Design, que nos anos 60 apresentou a formulação de estratégia como um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização.



FIGURA 2 - SWOT

O PN da e-Company necessita da análise SWOT mapeada, clara e bem objetiva a fim de garantir o entendimento dos passos e itens a serem atacados, seja para fortalecimento quanto para redução de impactos.

A (TABELA 5) apresenta a análise dos pontos fortes, o que a e-Company tem total domínio e segurança, suas fraquezas, suas deficiências que abrem margem para um ataque direcionado da concorrência ou no percurso natural do mundo corporativo venha a ser explorada. Oportunidades, ter visão de negócios, conhecer o mercado que está inserido, explorar pontos fracos de concorrentes, oportunidades é tudo que pode fortalecer a e-Company e seus serviços, trazer benefícios para a companhia. Paralelamente, identificar suas fraquezas, itens que deixam a companhia descoberta, exposta a ataques.

Cleverson Cunha (2012) em seu material de MBA exemplifica de forma interessante e objetiva a análise SWOT: *“se estamos sendo atacados por flechas (ameaça) e não temos escudo para proteger-nos (ponto fraco) temos uma situação a ser imediatamente resolvida (aquisição de um escudo) ou de retirada (sair do campo, pelo menos dos fatores que conduzem a essas ameaças específicas)”*.

Identificado os quatro acrônimos, apresentamos a análise SWOT da e-Company.

TABELA 4 - ANALISE SWOT – MAPEADO

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencial competitivo</li> <li>• Know-how no setor</li> <li>• Flexibilidade nas negociações</li> <li>• Relação estreita com clientes</li> <li>• Pós-vendas proativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de pequeno porte</li> <li>• Mão de obra. Falta de pessoal devido ao atual aquecimento na área de tecnologia</li> <li>• Recursos financeiros limitados</li> <li>• Capacidade de atendimento limitada</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos do governo deixando o mercado alvo mais atrativo, aquecendo o setor de transportes e mudanças gerando novos negócios e necessidades que podem ser exploras</li> <li>• Tecnologias de acesso remoto permite expandir carteira de clientes para regiões sem unidades de negócio físico</li> <li>• Oferecer sistema de suporte diferenciado para cada cliente</li> <li>• Gerenciar infraestrutura dos parceiros comerciais, em especial as de mercado alvo I</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência (renegociação dos contratos inevitável)</li> <li>• Redução da carteira de clientes (em decorrência da concorrência)</li> <li>• Empresas de portes explorarem fraquezas da e-Company forçando a sair do mercado</li> <li>• Elevação dos custos operacionais (poder de negociação ainda tímido)</li> </ul>

## 5.6. RECURSOS HUMANOS (RH)

“motivar funcionários para agirem alinhados com as estratégias da organização é indispensável para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa.”  
Kaplan e Norton (1997)

O RH é vital na companhia para garantir o comprometimento e a aliança com os colaboradores a fim de atingir os objetivos e manter o padrão de qualidade, um desequilíbrio pode afetar a imagem da empresa, sua reputação, seus produtos, serviços e muitas vezes contamina toda a estrutura humana da companhia.

Segundo Chiavenato (1999, p.34 a 52p.), os recursos humanos são mais sensíveis às mudanças, qualquer oscilação nos recursos financeiros, as dificuldades operacionais e o implacável comportamento do mercado de trabalho.

Ainda segundo Chiavenato o RH está relacionado a todas essas funções do administrador. Ele afirma que a Administração de Recursos Humanos refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas.

Seguindo essas premissas e reconhecendo o papel do RH e sua importância sobre a companhia, a e-Company irá gerir esse setor de forma transparente e utilizando meritocracia como motivação e diferencial competitivo para atração e retenção de novos talentos e de seus parceiros.

#### 5.6.1. Alianças Comerciais

O quadro de recursos humanos atual da e-Company é enxuto, dois colaboradores (sócios) exercendo todas as funções. Porém o PN é baseado nas intensões nos sócios, e essas intensões necessitam de mão de obra. A É proposto à contratação de um AG mais um recurso alocado em desenvolvimento, na modalidade freelance.

Definição de freelance segundo a Wikipedia: “*Freelancer, também conhecido popularmente no Brasil pelas expressões ou gírias freela ou frila, é o termo inglês para denominar o profissional autônomo que se autoemprega em diferentes empresas ou, ainda, guia seus trabalhos por projetos, captando e atendendo seus clientes de forma independente. É uma tendência muito em voga no mercado de jornalismo, design, propaganda, Web, tecnologia da informação, música e muitos outros.*”.

O detalhamento das atividades, competências entre outros assuntos sobre a expectativa da aliança será tratado na sessão comercial. Nesse momento fica limitada a proposta comercial quanto à gestão dos recursos humanos.

“Uma união de pedras é edifício; uma união de tábuas é navio; uma união de homens é exército. E sem essa união tudo perde o nome e mais o ser. O edifício sem união é ruína; o navio sem união é naufrágio; o exército sem união é despojo. Até o homem (cuja vida consiste na união de alma e corpo) com união é homem, sem união é cadáver”.  
Pe. Antônio Vieira (1608-1697)”

A epígrafe do Pe Antônio Vieira (1608-1697) comprova que não existe sucesso sem união, nem o próprio homem por si só é bem sucedido se não estiver em harmonia com seu interior, sua alma. No mundo corporativo as parcerias muitas vezes são intrínsecas, companhias não sobrevivem sem alianças estratégicas.

A e-Company terá aliança estratégica com recursos humanos, através de aliança com AG e freelance. Nesse modelo a transparência é essencial, assim como comprometimento de ambas as partes.

O sucesso da aliança está condicionado a três pontos fundamentais:

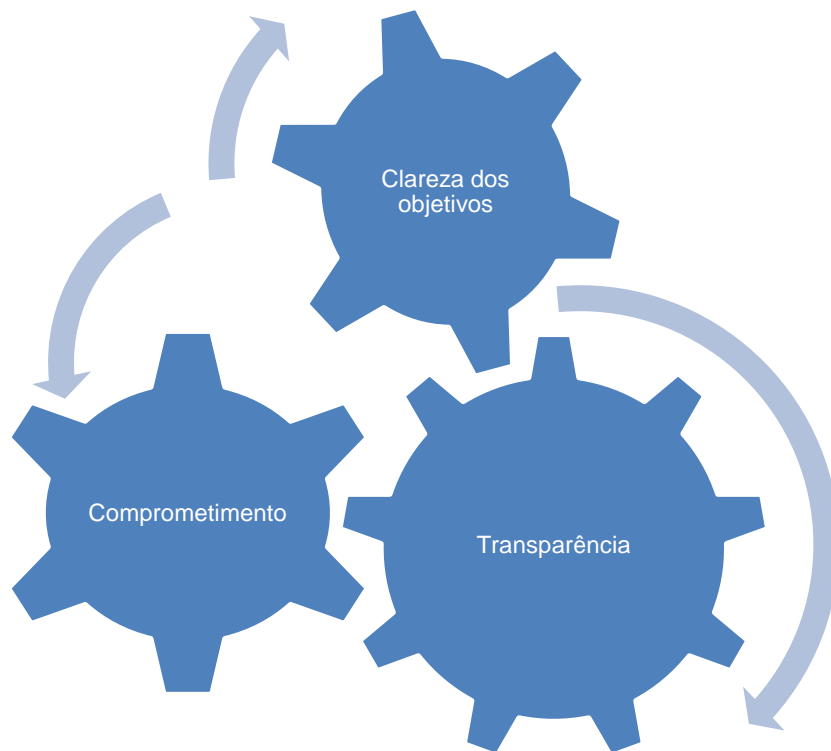


FIGURA 3 - ALIANÇAS

- Transparência
- Comprometimento
- Clareza dos objetivos

TABELA 5 - CLAREZA NOS OBJETIVOS

PARCEIRO	OBJETIVO
e-Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar seus produtos</li> <li>• Ganhar mercado</li> <li>• Alancar o negócio</li> <li>• Facilidade na gestão (alianças)</li> </ul>
AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova fonte de faturamento</li> <li>• Ganhar mercado (Nome do agente comercial)</li> </ul>
Freelance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova fonte de faturamento</li> <li>• Motivação tecnológica</li> </ul>

A proposta de aliança comercial é flexível, uma vez que em todos os projetos, negociações há muitas variáveis, difíceis de mensurar nesse momento. Mas a e-Company irá trabalhar no modelo de comissão com o AG e valor/hora com o parceiro freelance.

TABELA 6 - PROPOSTA DE COMISSONAMENTO

PRODUTO	COMISSAO VENDA	COMISSÃO PÓS-VENDA
GERA MANUTENÇÃO	25%	10% (valor e prazo negociáveis com o agente)
NÃO GERA MANUTENCAO	40%	0%

A (TABELA 7) apresenta uma proposta de comissão, porém esse modelo está sujeito ao aceite do AG. A transparência é ponto chave, e uma flexibilização na proposta é aceitável, pois a ideia de gerar comissão mensal é para repassar o pós-venda ao parceiro, gerando automaticamente comprometimento entre as partes.

Para a aliança freelance, fica condicionada a prioridade de desenvolvimento, a complexidade do projeto e o tempo de entrega, nivelada em análise conjunta da e-Company com o freelance. Porém a proposta praticada no mercado atualmente é compatível com a proposta feita pela e-Company.

TABELA 7 - PROPOSTA DE VALOR/HORA

COMPLEXIDADE	TEMPO PARA ENTREGA	VALOR/HORA *Valor em reais
1	CURTO	35,00
1	LONGO	25,00
2	CURTO	45,00
2	LONGO	35,00
3	CURTO	55,00
3	LONGO	45,00

A definição de tempo para entrega como curto e longo é variável e não podendo nesse momento ser atribuído valor, já que cada freelance e projeto são particulares, a atribuição de valores será feita em tempo da análise do projeto entre a e-Company e o freelance. Fica acordado que para todos os itens desenvolvidos na parceria contempla testes, ou seja, todas as entregas feitas pelo freelance devem ser testadas e homologadas pela e-Company, para garantia do produto desenvolvido e não ser incorporado com defeito ao portfólio.

O mercado trabalha em suma com uma entrada e o saldo na entrega do produto/serviço. A e-Company adotará o mesmo modelo, uma praxe de mercado já consolidada. A porcentagem repassada aos parceiros é condicionada as variáveis do projeto no caso do freelance e valor da negociação no caso do AG.

#### 5.6.2. Seleção das Alianças

A ideia de alianças em todos os setores da e-Company é suportada por Tachizawa (2002, p. 156) que diz: *“por meio de parcerias e alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos e reduzir a alocação de recursos. Por intermédio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes nos quais não é forte.”*

A seleção das alianças será realizada por intermédio de indicações dos sócios, que atuam na área a longo tempo e detém um *network* rico em nos dois itens de interesse, AG e rede de freelances, esse muito mais dissolvido, pela quantidade de programadores e profissionais em início de carreira.

Parcerias segundo Churchill e Peter (2000) são de longo prazo concebidas para realizar as metas estratégicas de ambas as partes. A intensão de parceria de

longo prazo é interessante e objetivo de procura pela e-Company, dessa maneira criasse um laço, um círculo onde o comprometimento em atingir as metas, os objetivos são mútuos e comprova a continuidade da declaração de Churchill e Peter (2000) de que: “... desse modo, a aliança extrai o melhor do que cada membro tem a oferecer e pode obter resultados que nenhuma companhia isolada é capaz de alcançar.”.

## 5.7. FINANCEIRO

Administração Financeira é fundamental, pois, se nesse espaço de tempo a empresa não tiver disponibilidades para fazer face a seus compromissos financeiros deve ser observado de antemão, de tal forma que a empresa sempre tenha recursos disponíveis ou no seu capital de giro para a gestão financeira entre o momento da geração de lucro e o momento da geração de caixa.  
(PADOVEZE, 2005, p.6).

Segundo Ross (1998, p.82), “*Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro*”.

Uma das áreas mais crítica da empresa o financeiro como mencionado por Ross (1998, p82) formaliza a maneira que os objetivos financeiros serão alcançados.

Sem um planejamento financeiro adequado, desenhado de acordo com o potencial da companhia pode levar a companhia a falência, se endividar, ter gastos desnecessários com itens que não são primordiais para a companhia entre outros gastos que muitas vezes não são pertinentes a atividade fim.

Comprovando essa necessidade, Gitman (1997, p.588) declara, “*O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.*”

O sucesso de uma companhia, assim como qualquer projeto onde envolva recursos financeiros é o planejamento, investimento inteligente, direcionado e seguindo um plano em especial períodos sem safra, sem faturamento, períodos esses onde ocorre o maior endividamento e comprometendo recursos projetados.

A e-Company empresa de pequeno porte, com recursos financeiros limitados e com projeção de lucros ainda tímida precisa gerenciar essa área de empresa com atenção e investimentos inteligentes para que haja uma harmonia entre todas as áreas da companhia.

O PN para a área financeira é simples e objetiva. A e-Company através do dono da área financeira definido (TABELA 2) na irá gerir a área de forma clara, transparente e garantir a saúde financeira da companhia.

Os próximos 5 anos serão projetados e a cada ano será adaptado conforme a evolução do faturamento.

TABELA 8 - EVOLUÇÃO FINANCEIRA

ANO	PROLABORE	INVESTIMENTO (TECNOLOGIA)	PAGAMENTOS A VISTA
1	0%	100%	100%
2	0%	100%	100%
3	100% DO PROJETADO PARA RETIRADA DOS SÓCIOS	CONFORME FATURAMENTO E NECESSIDADE	50%
4	100% DO PROJETADO PARA RETIRADA DOS SÓCIOS	CONFORME FATURAMENTO	50%
5	100% DO PROJETADO PARA RETIRADA DOS SÓCIOS	CONFORME FATURAMENTO	SOMENTE SE FOR COM DESCONTO ACIMA DE 10/20%

A (TABELA 9) projeta a evolução do financeiro conforme os anos, no qual é detalha na tabela abaixo.

TABELA 9 - EVOLUÇÃO FINANCEIRA – DETALHADO

Pró-labore	Nos dois primeiros anos não haverá retirada dos sócios, uma vez que são ambos suportados pelo setor privado. Após esse período será retirado 100% destinado a cada sócio conforme estipulado em contrato social. A retirada será somente fechamento contábil mensal sobre o resultado líquido, após pagamentos e investimentos.
Investimento	O investimento nos primeiros anos é essencial para sobrevivência e prospecção de novos clientes, nesse conceito o investimento em novas tecnologias, aperfeiçoamento, investimento em prospecção de clientes será 100% do resultado líquido da companhia.
Pagamentos a vista	Credibilidade no mercado e com parceiros comerciais são fundamentais para

	a saúde financeira, a e-Company irá honrar compromissos nos dois primeiros anos a vista. Entendesse por pagamentos a vista títulos, contas fixas e variáveis de manutenção da companhia, pagamentos a parceiros freelance e agente comercial será de acordo com projeto/sistema fechado. A redução dos pagamentos a vista será gradativa, nos próximos anos o recursos para pagamentos a vista poderão ser alocados em outros itens da companhia, por exemplo produtos em comodatos, novos agentes comerciais etc.
--	--

### 5.7.1. Investimento

Segundo Silva et al. (2010), as empresas para financiarem os seus investimentos têm à sua disposição dois tipos de fontes de financiamento, recursos próprios e o financiamentos com terceiros. A burocracia no Brasil, enraizada no mundo corporativo em especial, impossibilita uma previsão de investimento mais apurado e certo. Financiamento para pequenas empresas exigem pulmões de superatletas, tamanha é a maratona para liberação, e se isso ocorrer, pois as garantias exigidas são muitas e as fontes limitadas.

As principais fontes de financiamentos são BNDES que é o banco de desenvolvimento nacional e bancos privados, porém seus aportes são muito limitados para empresas que estão iniciando e não tem faturamento comprovado.

Com essas variáveis incertas não será incluído no PN uma fonte de recursos financeiros exceto o capital dos próprios sócios.

O investimento inicial é de R\$25.000,00 (vinte e cinco mil reais), esse montante será distribuído e investido da seguinte forma:

TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL INICIAL

Investimento	% do capital
Equipamentos (notebooks, smartphones, licenças de softwares entre outros recursos necessários para o desenvolvimento dos produtos).	40%
Cursos de aperfeiçoamento	10%
Investimentos iniciais em marketing (portal, parceiros comerciais etc.).	30%
Reserva em caixa para gastos não provisionados	20%

Esperança e Matias (2005) as fontes de financiamento de curto prazo, destinam-se a auxiliar operações de tesouraria das empresas, operações de resolução inferiores a um ano. Já as de médio e longo prazo são destinadas a operações e maior grandeza, superiores a um ano, como aquisições de equipamento e construção de infraestrutura.

A e-Company tem PN para 5 anos, porém investimento são inferiores a um ano, já que a atividade fim da companhia não exige infraestrutura e grandes equipamento, pois são sistemas e esses sistemas serão desenvolvido em paralelo a atividade privada dos sócios e com parceiros freelance, onde cada um tem sua infraestrutura própria. O aporte de um montante maior será necessário após a consolidação da e-Company no mercado, exigindo estrutura própria e maior recursos em expansão a nível nacional e internacional.

### 5.7.2. Recebíveis

Segundo Ross (1998, p.85), *“a previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro a curto prazo, pois esse planejamento concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas”*.

Um das opções de faturamento é através da modalidade de cartão de crédito, não é uma novidade, porém não é pratica comum em fornecedores de serviços contínuos. Nessa modalidade de faturamento as operadoras fornecem opção de antecipar os recebíveis, para empresas iniciantes é uma forma de não perder negócio por falta de opção de pagamento já que existe um grande e crescente volume por utilização de cartão de crédito e também uma forma de ter fluxo de caixa para pagamentos mensais, investimentos não provisionados etc.

Como a e-Company tem um fluxo mensal de caixa de R\$2.500,00 não será nesse momento interessante optar por antecipar os recebíveis, já que o fluxo mensal suporta todas as contas iniciais. Porém essa opção deve ser projetada já que uma parte do lucro vai para os encargos de antecipação dos recebíveis.

Atualmente os bancos cobram entre 7% e 9% sobre cada antecipação, e isso deve ser levado em consideração na hora de solicitar a operação.

### 5.7.3. Contas Pagar

Filho (2005, p. 12) diz que o contas a pagar é a parte integrante do processo de gestão do fluxo de caixa, pois controla o pagamento de fornecedores entre outros pagamentos inerentes as atividades da empresa.

Para Hoji (2001, p. 88) “*contas a pagar fornecem recursos para financiar os ativos operacionais*”.

O contas a pagar, necessita de análise e atenção em especial a datas de vencimentos, pois contas em atraso levam a juros, altos e queda de credibilidade. Para ajudar nesse controle a e-Company irá utilizar seu próprio sistema, o modulo financeiro será efetivamente utilizado. Controlar o financeiro sem um sistema adequado compromete todo o lucro da companhia, nenhum profissional por mais experiente que seja consegue controlar tantas variáveis e fornecedores sem um sistema de apoio.

O dono do financeiro deverá prover recursos para honrar os compromissos em suas datas de vencimentos, o mesmo dono deverá negociar com os fornecedores descontos para pagamentos a vista, conforme a tabela de evolução financeira. A companhia honrando seus compromissos a vista pode barganhar descontos que serão convertidos em investimentos nos 2 primeiros anos, após esse períodos será lucro aos sócios.

#### 5.7.4. Contas a Receber

Conforme Ludícibus; Martins e Gelbcke (2003, p. 95) “*contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas de mercadorias e serviços a clientes*.”. Segundo (FILHO, 2005, p.12) diz que o contas a receber depende de uma politica de crédito, que não devem desestimular as vendas e não causar prejuízos a empresa. Por outro lado, se tiver facilidade nas formas de pagamento, o volume de contas a receber será maior.

Segundo Filho (2005) Conta a receber de uma empresa depende da sua política de crédito. As políticas de crédito não devem desestimular as vendas nem causar prejuízos à empresa. Por outro lado, se os prazos de pagamento e as condições de financiamento das vendas forem facilitados, normalmente haverá um volume maior de contas a receber, aumentando assim a probabilidade de contas incobráveis e o custo de financiamento aos clientes. (SEGUNDO FILHO, 2005, p.12).

O controle das Contas a Receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe, os créditos a receber originários de vendas a prazo.

O controle do contas a receber será assim como o contas a pagar controlado pelo módulo financeiro do sistema CMPed da própria e-Company. A gestão correta do contas a receber garante uma eficiência maior no contas a pagar e lucro dos sócios e comissionamento dos agentes.

A política de contas a receber será flexível, nesse início de expansão não serão protestados os títulos (modalidade em boleto no item condições e formas de pagamentos) porém serão enviados avisos sobre pendências financeiras e ao terceiro mês consecutivo se atraso o suporte, atualização serão bloqueados e cobrança judicial será acionada. A cobrança judicial será feita por empresa terceirizada, especializada no segmento.

## 5.8. PRODUTOS

Com um portfólio enxuto, a e-Company necessita de inovação, seja tecnológica dos existentes quanto novas soluções.

Segundo a Wikipédia, inovação tecnológica: *“... é um termo aplicável a inovações de processos e de produtos. De modo geral, é toda a novidade implantada pelo o setor produtivo, por meio de pesquisa ou investimentos, e que aumenta a eficiência do processo produtivo ou que implica em um novo ou aprimorado produto...”*.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001), declaram: *“... a inovação em processos tem um papel estratégico nas organizações como fonte poderosa de vantagens competitivas, seja pela capacidade de desenvolver algo que os concorrentes não conseguem ou de fazê-lo de forma excelente...”*.

Seguindo o modelo de diferenciação citado por Gossi (2004) onde a inovação é conceituada com “T’s”, onde “T” é inovação provida por várias áreas da organização e o foco principal é processo. Em conceito “t” a inovação é impulsionada pela tecnologia e conhecimento operacional.

A inovação proposta é em “t” uma vez que a e-Company é uma companhia de tecnologia e um dos seus diferenciais é a “venda de facilidades”, no qual com o

impulso da tecnologia novos modelos serão desenvolvidos agilizando os processos dos clientes.

### 5.8.1. Portfolio

COOPER (1998) define gestão de portfolio como sendo um “... processo de decisão dinâmico, pelo qual a lista de novos projetos de produtos ativos é constantemente revisada. O processo de decisão de portfólio é caracterizado pela incerteza e mudança de informação, oportunidades dinâmicas, múltiplas metas e considerações estratégicas, interdependência entre projeto e tomadas de decisão múltiplas...”.

A revisão do portfólio é necessária para retenção da atual carteira de clientes assim como conquistar novos. A seguir é apresentada a tabela com o objetivo de apresentar o atual portfólio e sua revisão com novas propostas, no qual a flexibilidade da área e do sistema permite uma inovação faseada, pois as alianças precisam ser consolidadas antes assim como seu amadurecimento.

TABELA 11 - TABELA DE PRODUTOS

PRODUTO	DESCRIÇÃO	NOVOS RECURSOS
CMTrans	Sistema para transportadoras, locadoras e empresas de mudanças. Plataforma web.	Implementar e-CTRC, NF-e, e-boleto, sistema de pagamento online, sistema de cotação online.
CMPed	Sistema para revenda de produtos para salão de beleza.	Implementar integração com bancos, NF-e.
EBISU	Sistema para micro distribuidor, sistema utiliza smartphone como plataforma base.	Desenvolver versões para Andriod e iOS e Windows Phone. Integrar sistema de cotação com CMTrans e CMPed

A (TABELA 12) apresenta uma descrição macro dos produtos e as principais funcionalidades a serem implementadas para ter produtos compatíveis com os comercializados no mercado.

### 5.8.2. Inovação

Segundo Sáenz e García Capote (2002) a inovação deve partir da combinação de necessidades sociais somadas às demandas de mercado.

Inovar é preciso, um ciclo cada vez mais dinâmico, mais veloz e feroz, companhias que não investem em inovação são companhias que faram parte de estatísticas, o mercado, o mundo corporativo exige cada vez mais, as fontes de informações são muitas assim como os dados por elas gerados, criando assim novos termos como o “*BIG DATA*” (volumes extraordinários de dados). Companhias precisam transformar essa massa de dados em ações, estratégias e assim promover o diferencial competitivo.

A e-Company por meio de sua experiência de mercado, *feedback* do clientes e a maior fonte de motivação para a inovação que é suas alianças, onde parceiros comerciais trarão novas tendências, demandas do clientes, necessidades de mercado entre outros itens que serão incorporados aos produtos gerando assim inovação, empresa competitiva, uma empresa que tem sua visão para o cliente e para o mercado, em especial da concorrência. Isso para questão de negócios, para itens de tecnologia, aliança com freelances irá garantir as melhores práticas de desenvolvimento, atualização tecnológica, otimização de código para garantir que o sistema seja rápido, ágil. Essas alianças são fundamentais para o processo de inovação, o diferencial é nunca receber uma solicitação, ressalvo demandas específicas, e sim sair um passo a frente e constantemente “vender” novos recursos, otimizações, integridades, multiplataforma etc.

Yu, Yan e Cheng (2001) comprovam dizendo o que os benefícios da cooperação e compartilhamento da informação, quando afirmam que a globalização dos negócios foi acelerada nas últimas duas décadas devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia de produção e informação, aumentando a pressão dos custos e ocasionando demanda mais agressiva dos clientes.

### 5.8.3. Customização

Os produtos, todos são customizáveis, nenhum produto será comercializado no modelo “fechado”, o cliente pode customizar o sistema de acordo com sua necessidade, flexibilização nesse momento é fundamental para o cliente, que pode customizar o sistema de acordo com a demanda do seu negócio.

Pode desenvolver e deter o código fonte dos produtos, a e-Company garante diferencial competitivo e inovação, já que muitas customizações podem ser replicadas para o sistema de instalação “default”, versão padrão de comercialização.

A customização varia muito de cliente a cliente, nesse momento é proposto uma tabela de valores/hora x prazo para customização para referência, porém a proposta é flexível a mudanças.

TABELA 12 - VALORES PARA CUSTOMIZAÇÃO

PRODUTO	VALOR/HORA	COMPLEXIDADE X PRAZO
CMTrans	R\$80,00	1: 1 dia 2: 2 dia 3: 5 dia 4: 7 dia
CMPed	R\$60,00	1: 1 dia 2: 2 dia 3: 5 dia 4: 7 dia
EBISU	R\$90,00	1: 1 dia 2: 2 dia 3: 5 dia 4: 7 dia

A complexidade varia de 1 a 4, quanto maior a complexidade maior será o prazo de entrega, pois uma customização pode impactar no core do produto ou em outros módulos. A complexidade é definida em tempo de levantamento da necessidade do cliente, que será analisa e juntamente com o parceiro comercial e freelance serão definidas.

O custo é fixo independente da complexidade, uma vez que esse trabalho será terceirizado e por convenção será negócio com o *freelance* o valor máximo da tabela de valores x menor tempo. Nesse caso seguindo o modelo proposta da tabela de valores, a negociação será com base nos valores:

TABELA 13 - NEGOCIAÇÃO CUSTOMIZAÇÃO FREELANCE

3	CURTO	55,00
---	-------	-------

#### 5.8.4. On Demand

Produtos “*on demand*” conhecimentos como softwares especialistas também farão parte do portfólio, a e-Company não ficará limitada a apenas produtos padrões de mercados. Não é praxe empresas trabalharem com os dois subsegmentos, produtos “default” com produtos “*on demand*” isso se deve ao fato de mão de

especializada, suporte pós-venda, e custo de desenvolvimento e complexidade de documentação.

Porém pela experiência dos sócios, leque de *freelances* disponíveis, diferencial competitivo somando o desejo de expansão dos negócios, a e-Company irá desenvolver soluções sob demanda. Custos, prazos serão tratados caso a caso, porém o mínimo proposto para valor hora é o maior valor/hora da customização x menor tempo do freelance, pois sistemas sob demanda tem alto retorno, essencial para a sobrevivência da companhia nesse começo de projeto de expansão.

## 5.9. MARKETING

Uma das premissas do marketing é criar e agregar valor aos produtos e serviços, e segundo Philip Kotler (2002), “...*marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores com outras pessoas*”.

Segundo Richers (2006) são as atividades humanas voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. O núcleo desta definição é a ideia de intercambio de quaisquer tipos de valores entre partidos interessados. Essa troca pode envolver objetos tangíveis (tais bens de consumo e dinheiro) e intangíveis (como serviços ou mesmo ideias).

A e-Company irá explorar o mercado de forma tradicional, com marketing direto, focando em: Internet, vendas pessoais (agentes comerciais) e marketing inovador através a potencialização da internet, com o marketing viral, em especial e-mail marketing e anúncios em sites do segmento.

Rosenbloom (2002) declara que os canais de marketing podem ser definidos como um sistema organizado de empresas e agentes que, em conjunto, desenvolvem todas as atividades necessárias para unir os produtores aos consumidores finais, cumprindo com os objetivos e ações de marketing.

### 5.9.1. Portal

A tecnologia, matéria prima da e-Company também deve estar presente na web, assim como todas as empresas que almejam um lugar ao sol. A internet quebrou fronteiras, criou novos negócios, novas empresas, expandiu mercados. No

atual cenário com a concorrência cada vez mais acirrada a web é um território muito disputado, onde a agilidade, um portal rápido, simples, dinâmico faz a diferença na escolha por parte do cliente.

É necessário rever a estrutura do site, seu conteúdo e sua interação com os clientes e futuros clientes. A proposta para o portal é demonstrado na (FIGURA 4).

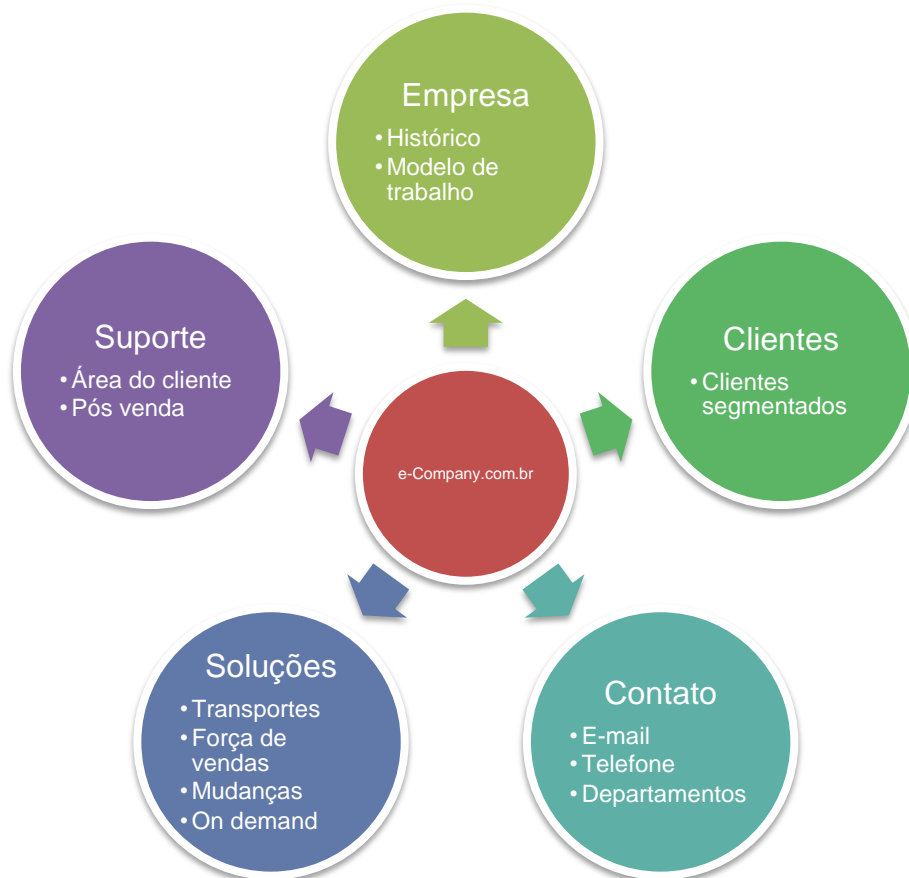


FIGURA 4 - ESTUTURA DO PORTAL

O diferencial do portal será a área do cliente, nessa área a proposta é apresentada na (FIGURA 5).



FIGURA 5 - ÁREA DO CLIENTE

A extensão do suporte, pós-venda, financeiro é um diferencial proposto, em especial a proposta de acompanhamento de customizações, área que o cliente através de um *dashboard* terá acesso ao andamento das customizações, podendo dessa maneira cobrar as customizações em atraso, se programar quanto a atualização, um processo totalmente transparente, premissa básica da e-Company.

#### 5.9.2. Agente Comercial

Para reduzir investimento em marketing e ampliar a área de atuação a aliança comercial se torna essencial. O parceiro comercial, através da sua rede de contatos, know-how na área, ficará incumbido de divulgar os produtos da e-Company, a estratégia é gerar comprometimento pelo parceiro, pois seu faturamento está atrelado ao seu desempenho em vendas, e para tal é necessário fazer um trabalho de prospecção agressivo, porém sempre respeitando as regras e boas práticas comerciais, exigência mínima para firmar a aliança.

Os custos e meios de divulgação ficam a cargo do parceiro, ele apenas terá que seguir as regras contratuais, dentre as principais:

- Respeitar as regras comerciais de mercado (“jogar limpo”);
- Todas as campanhas de marketing devem levar o nome da e-Company;
- Parceria exclusiva com a e-Company, não pode comercializar produtos de concorrentes;

Em respeito e seguindo as regras do jogo a e-Company também irá investir em marketing, porém de uma forma mais simples usando apenas o meio online para divulgação. Através do marketing viral, todas as negociações serão através do agente comercial, a e-Company não fechará negócio sem intermédio do parceiro.

### 5.9.3. Buzz Marketing

Também conhecido como “boca-a-boca” esse canal será fortemente utilizado pela e-Company, sua entrada no mercado se deu por esse canal e o boca-a-boca ainda é muito utilizado e sua eficácia é consagrada.

Emanuel Rosen (2000) declara “... *todo o boca-a-boca a respeito de uma marca. É agregado de toda comunicação pessoa-a-pessoa, a respeito de um particular produto, serviço ou companhia a qualquer ponto do tempo.*”.

Reforçando Rosen, Thomas (2004) completa “... *a amplificação dos esforços iniciais de marketing por terceiras partes através de sua influência ativa ou passiva.*”. A estratégia adota será a recompensa por indicações, esse canal será fortemente utilizado pelos clientes, que conhecem o produto e farão a propagando em troca de benefícios financeiros. A tabela apresenta uma proposta de indicações, essa negociação será fechada pelo parceiro comercial, gerando transparência e motivação para estreitar ainda mais a aliança.

TABELA 14 - VALOR POR INDICAÇÃO

Nº INDICAÇÕES	%DESCONTO (MENSAL)	MESES (COM DESCONTO)
1	10%	1
2	20%	1
3	30%	1
4	40%	1
5	50%	1

>5	100%	2
----	------	---

O benefício do desconto será concedido somente após efetivar a negociação, que será realizada pelo parceiro comercial.

A estratégia é estender a propagando através dos próprios clientes, torando eles de forma intrínseca agentes comerciais.

#### 5.9.4. Marketing Viral



FIGURA 6 - MARKETING VIRAL

FONTE: <http://sirfmarketing.com/2013/07/16/viral-marketing/>

Utilizar a internet é o caminho natural de toda empresa, seja ela de que segmento, porte, região for, entende-se como regra básica estender o marketing para a web.

Inicialmente será adotado a maior e mais abrangente rede para divulgação, o Google, com seu serviço AdWords.

O serviço AdWords permite customizar variáveis para cada tipo de cliente, área de interesse, segmento entre outra cama de parâmetros.

Inicialmente a e-Company irá injetar R\$500,00/mês por 250 cliques, custando por clique à média de R\$2,50, valor praticado no mercado atualmente. Através do monitoramento diário, é possível diluir o saldo em mais cliques ou a necessidade de investi mais no serviço.

#### 5.9.5. Política de Preço

Desenvolvimento de soluções, oferecer produtos em especial sistema já precificados é um risco, pois como o sistema é modular e permite customizações aplicar valor nos canais de venda é limitar a capacidade de venda da companhia.

Pensando nesse sentido, a e-Company não irá divulgar o preço dos produtos, mesmo aqueles que têm instalação padrão, é instigado o agente comercial negociar o produtos, bem como entender a empresa, sua necessidade e a partir desse ponto, modelar a proposta para o cliente. Nessa fase os sócios da e-Company entram na negociação a fim de garantir transparência, segurança, assegurar prazos, metas, cronograma e rentabilidade da negociação.

Pois a função do agente é vender e realizar o pós-vendas, porém assim que é fechado o negócio sua comissão está garantida, nesse ponto a e-Company deve garantir a comissão, o custo com o *freelance* e sua margem de lucro, que está na estimado em 40%, podendo sofrer variações dependendo da complexidade do projeto, prazo e custo com *freelance* adicionais etc. Mas para titulo de referencia a tabela de precificação é apresentada abaixo, onde o agente comercial não pode negociar valor abaixo do apresentado.

TABELA 15 - REFERENCIA DE PRECIFICAÇÃO

PRODUTO	VALOR MINIMO (MENSAL)	VALOR TREINAMENTO/PESSOA/DIA
CMTrans	R\$450,00	1 a 3: 250,00 4 a 6: 500,00 >6: 1.000,00
CMPed	R\$250,00	1 a 3: 200,00 4 a 6: 400,00 >6: 8.000,00
EBISU	R\$150,00	1: R\$100,00/HORA

A tabela de referencia não apresenta valores para customizações, essa é apresentada no item Inovação.

#### 5.9.6. Formas de Pagamento

Segundo Gourville e Soman (2003), “*ao determinar o preço e a forma de pagamento, uma empresa pode influenciar a utilização de seus produtos ou serviços e isso talvez represente um impacto duradouro sobre o seu relacionamento com os clientes*”.

Um atrativo forte quanto à divulgação dos produtos são as formas e condições de pagamentos, que atraem muitas vezes clientes sem mesmo que eles tenham a necessidade de tal produto, pensando nisso a e-Company vai trabalhar com as seguintes opções de pagamento:

TABELA 16 - OPÇÃO E FORMAS DE PAGAMENTO

OPÇÃO	DETALHAMENTO
Cartão de crédito	Opção de pagamento nas bandeiras Master, Visa, Amex e Hipercard
Boleto	Boleto bancário emitido pelo banco credenciado da e-Company
Débito em conta	Débito direto na conta do cliente, modalidade eficiente e segura.
Trimestral	Plano para pagamento trimestral para os produtos que consomem mensalidade.
Semestre	Plano para pagamento semestral para os produtos que consomem mensalidade.
Anual	Plano para pagamento anual para produtos que consomem mensalidade

Seis opções de pagamento que somados flexibilidade, suporte e customização dos sistemas garantem maior competitividade entre os concorrentes.

#### 5.9.7. Pós Venda

Segundo Vavra (1993), o pós venda aumenta as chances do clientes atuais a comprarem produtos da mesma empresa, ao invés de procurarem na concorrência, dessa forma o pós-venda mensura a extensão e satisfação dos clientes. Também para o mesmo autor, o pós-venda deve ser utilizado pelas empresas porque ajuda na identificação da base de clientes, faz o reconhecimento dos clientes como indivíduos e reconhece suas necessidades e expectativas, fortalece os canais de

comunicação e faz uma demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles. O pós-venda, na realidade atual de mercado, não é necessário, mas obrigatório, pois o cliente é mais exigente e está muito bem informado sobre a qualidade tanto de produto, como do serviço a que tem direito, comprova Corcos (1990).

Segundo Folle (2001), o profissional de vendas tem a grande responsabilidade da etapa do pós-venda, pois é somente a partir do momento da compra efetivada que o comprador passa a ser verdadeiramente o seu cliente. Não dar suporte ao cliente após efetivado a relação empresa vs cliente é comprometer vendas futuras, o cliente gosta de ser assediado e ser lembrado, assim o cliente se sente importante para a empresa e faz parte dela, dessa maneira a empresa também consegue entender os desejos de seus clientes, mesmo após a aquisição de produtos e serviços.

Talvez maior que vender é manter o cliente, e esse papel como mencionado por Folle (2001) é de responsabilidade do profissional de vendas, no caso do PN da e-Company é através dos seus agentes comerciais. Os agentes comerciais serão os profissionais responsáveis pelo pós-venda, uma vez que toda negociação será feita através dos agentes. Na seleção de alianças, uma das premissas é comprometimento, fechar negócios não é o objetivo final, manter o cliente, cativa-lo é essencial, o agente comercial fará esse papel pois no PN o agente é comissionado, e quanto mais produtos e serviços os clientes consumirem, maior será seu faturamento. A regra para pós-venda é contato mensal com a carteira de clientes, envio de *newsletter*, *feedback*. Esses dados serão repassado em reuniões periódicas com os sócios para mensurar o grau de satisfação dos clientes e medir a aliança, esse pós venda monitorado servirá também como termômetro nas alianças.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desenvolvida para a e-Company nesse trabalho foi baseado em dois pilares, sendo: entrevista dos sócios cruzada com fundamentação teórica dos principais especialistas em diversas áreas abordadas no trabalho. Um plano de negócio não necessariamente passa por todos os setores ou segmento de um ramo de atividade, empresas são dinâmicas e sempre em busca de novos negócios e lucratividade, desta forma podem surgir novas áreas dentro da companhia que não estavam no PN inicial. Esse trabalho apresenta o plano com os principais elementos para alavancar o negócio já existente de forma segura e eficaz. O tamanho e recursos disponíveis não permitem uma expansão inicial mais profunda e criação de novas áreas dentro da companhia, essa expansão desejada não compromete o sucesso do negócio e sim limita a lucratividade, pois sua área de atuação, seu suporte interno é menor.

Toda companhia necessita período a período uma revisão seja de seus processos, de seus objetivos e novos objetivos, novos mercados etc. e esse momento a e-Company passará, nesse caso todo o plano de negócio será revisto e adaptado para a sua realidade no momento da revisão. Realizando essa revisão a precisão entre acertos e fracassos serão consolidados e áreas serão extintas, novas serão criadas, o PN passa por uma revisão geral.

Para trabalhos futuros estimados em 5 a 10 anos, esse projeto pode utilizado como base para empresas com o mesmo perfil ou até mesmo a uma nova proposta da própria e-Company depois da adoção deste projeto. Dessa maneira é possível traçar exatamente a evolução, uma *timeline* da companhia nesse período, consolidando o PN proposto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01 dica sobre a União - Sermão do Padre Vieira sobre a União (excertos)  
<<http://www.anthropos.com.br/248-dicas-do-prof-marins/678-01-dica-sobre-a-uniao-sermao-do-padre-vieira-sobre-a-uniao-excertos.html>> Acesso em: 01/09/2013

A Cultura de Inovação nas Empresas  
<[http://www.endeavor.org.br/endeavor\\_mag/estrategia-crescimento/inovacao-implementacao-de-cultura-de-inovacao/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas](http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/estrategia-crescimento/inovacao-implementacao-de-cultura-de-inovacao/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas)>  
Acesso em: 05/08/2013

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração de vendas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLEMENTE, Armando. Planejamento do Negócio: Como Transformar Idéias em Realizações. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

COBRA, Marcos. Administração de Vendas. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COOPER, R. G. et al. Portfolio Management for New Products. Cambridge, MA: Perseus Books. 1998.

CORCOS, Marc. Técnicas de venda que vendem. São Paulo: Nobel, 1990.

Defina o conceito e planeje o seu negócio  
<<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/consulte-a-viabilidade/plano-de-negocio>> Acesso em: 12/10/2013

Descubra se o seu negócio é viável <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/plano-de-negocio>> Acesso em: 12/10/2013

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUTRA, J.S. Administração de carreiras. São Paulo: Atlas, 2006.

FOLLE, Jaime C. Vendas passado, presente e futuro. Frederico Westphalen: URI, 2001.

FURLAN, J. D. Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. São Paulo: Habra, 1997.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. Direito de Empresa: Comentários aos Artigos 966 a 1.195 do Código Civil. 1 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

GOURVILLE, John, SOMAN, Dilip, O consumidor e os preços. Dossiê – Matéria Revista HSM Management nº 37, ano 7 - março-abril 2003.

Great video about making your content go viral

<<http://sirfmarketing.com/2013/07/16/viral-marketing/>> Acesso em: 09/01/2014

HOJI, Masakazu. Práticas de tesouraria: cálculos financeiros de tesouraria. São Paulo: Atlas, 2001.

Marketing e Posicionamento Competitivo. 3º ed. São Paulo: Pearson Education, 2005. <<http://www.sebraepr.com/PortalInternet/Destaques/Quero-abrir-minha-empresa/4-Fatores-de-Sucesso>> Acesso em: 09/01/2014

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em ação – Balanced Scorecard - RJ –Ed.Campus, 1.997

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de marketing. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Regis de Freitas; TURRIONI, João Batista. ANÁLISE DE SWOT E BALANCED SCORECARD: UMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA E HOLÍSTICA PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA. Curitiba, 2002, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção;

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clovis Luiz. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicacao. Sao Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHERS, Raimar – O que é Marketing. São Paulo. Editora Brasiliense, 2006.  
SANTOS, N. Gestão estratégica do conhecimento.

RICHERS, Raimar. O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. Revista da Administração, jul./set. de 1984.

Ronilço Guerreiro <[http://ronilcoguerreiro.blogspot.com.br/2010\\_10\\_01\\_archive.html](http://ronilcoguerreiro.blogspot.com.br/2010_10_01_archive.html)>  
> Acesso em: 05/08/2013

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócio. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

ROSEN, Emanuel. The anatomy of buzz: how to create word-of-mouth marketing. New York (EUA): Doubleday, 2000.

ROSENBLOOM, B. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D., Princípios de administração financeira; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.

SÁENZ, Tirso W. & GARCÍA CAPOTE, Emílio Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica – Brasília: CNI/IEL/SENAI, ABIPTI, 2002.  
SALLES, Ricardo. Plano de Negócios para cooperativas e associações. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

SEGUNDO FILHO, J. Controles financeiros e fluxo de caixa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Tachizawa, Takeshy. NGOs and Third Sector: creation of NGOs and strategies. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2004.

Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. 4ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

THOMAS Jr., Greg Metz (2004). Building the buzz in the hive mind. Journal of Consumer Behaviour. Oct., v. 4

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing innovation - integrating technological, market and organizational change. 2 ed. England: John Wiley & Sons Ltd, 2001. 387p.

ESPERANÇA, José Paulo e Fernanda Matias (2005), Finanças Empresariais, Publicações Dom Quixote, Lisboa

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, Vol. 40 (4), p. 20-37, out./dez. 2000.

VAVRA. Terry G. Marketing de relacionamento. After Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

Você realmente sabe o que é Big Data?

<[https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/ctaurion/entry/voce\\_realmente\\_sabe\\_o\\_que\\_e\\_big\\_data?lang=em](https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/ctaurion/entry/voce_realmente_sabe_o_que_e_big_data?lang=em)> Acesso em: 09/01/2014

YU, Zhenxin; YAN, Hong; CHENG, T. C. E. Benefits of information

## APÊNDICE A – PERFIL DOS SÓCIOS

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

Está entrevista é parte integrante do trabalho de conclusão do discente em MBA em Gestão Estratégica, Carlos Eduardo Carneiro Scaratti para obtenção de grau.

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PERFIL DOS SÓCIOS

- A) Quantidade de sócios:
- B) Disponibilidade (individual):
- C) Interesses, profissionais e pessoais
- D) Experiência na área
- E) Empresas que trabalhou ou prestou serviços (na área pretendida)
- F) Recursos financeiros (investimento + fluxo de caixa):
- G) Portfólio:
- H) Soluções em desenvolvimento:
- I) Novas soluções:
- J) Office:
- K) Público almejado (setores + regiões):
- L) Expectativa do ROI:

## APÊNDICE B – ENTREVISTAS DE MERCADO – CONCORRÊNCIA NO SETOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

Está entrevista é parte integrante do trabalho de conclusão do discente em MBA em Gestão Estratégica, Carlos Eduardo Carneiro Scaratti para obtenção de grau.

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MERCADO SOBRE CONCORRÊNCIA NO SEGMENTO DE TRANSPORTES E MUDANÇAS DE CURITIBA E REGIÃO

- M) Como está o mercado para transportes e mudanças em Curitiba e região metropolitana?
- N) A concorrência influencia nos preços praticados?
- O) Qual seu concorrente direto?
- P) Existe mercado para novas empresas do ramo?
- Q) Qual o volume (média) de transportes e ou mudanças realizadas no mês?
- R) Quantos colaboradores sua empresa tem?
- S) Tem parceria com empresas de outras regiões? Quais?
- T) Qual o faturamento (anual)?
- U) Qual a margem de lucro (média)?