

GUSTAVO BARBOSA ROSA

Melhorias de processos de operação em pequenas e médias empresas

São Paulo

2019

GUSTAVO BARBOSA ROSA

Melhorias de processos de operação em pequenas e médias empresas

Trabalho de Formatura apresentado
à Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2019

GUSTAVO BARBOSA ROSA

Melhorias de processos de operação em pequenas e médias empresas

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Schneck de
Paula Pessoa

São Paulo

2019

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Marcelo Pessoa sem o qual esse trabalho não seria possível. Agradeço à confiança em mim depositada, as horas dedicadas à minha orientação, os ensinamentos, o apoio e a paciência durante todo processo de orientação deste trabalho.

Aos meus pais, pelo exemplo e por fornecerem a melhor educação que alguém poderia receber. À minha irmã, pelo companheirismo e amizade tanto nos melhores momentos de nossas vidas quanto nos piores.

A todos os amigos que fizeram parte da minha formação, que compartilharam preocupações, resumos e noites em claro estudando.

Somos assim: sonhamos o voo mas tememos a altura. Para voar é preciso ter coragem para enfrentar o terror do vazio. Porque é no vazio que o voo acontece. O vazio é o espaço da liberdade, a ausência de certezas. Mas é isso o que tememos: o não ter certezas. Por isso trocamos o voo por gaiolas. As gaiolas são o lugar onde as certezas moram.

(Fiódor Dostoievski)

RESUMO

O presente trabalho relata as atividades desenvolvidas pela empresa do autor que atua no mercado de prestação de serviços de consultoria para pequenas e médias empresas. O autor apresenta as ferramentas utilizadas na metodologia desenvolvida e demonstra, através de exemplos reais de clientes, que a metodologia desenvolvida tem eficácia. A metodologia foi desenvolvida a partir de ferramentas aprendidas no curso de Engenharia de Produção oferecido pela Escola Politécnica da USP e a partir da experiência profissional que o autor obteve nos últimos anos. Nesse trabalho também é relatado um estudo de caso com detalhes de uma editora, a maior cliente do autor, e depois são tecidas considerações sobre a generalidade dessas ferramentas na aplicação em outros contextos. O segmento de mercado que a empresa atua não é coberto pelas atuais ofertas de consultoria (tanto públicas quanto privadas) e então a empresa oferece soluções *ad hoc* às necessidades dos clientes, ao contrário de soluções de prateleira das concorrentes, criando assim uma diferenciação que gera mais valor e resultado para os clientes. Esse trabalho descreve a relação e importância do conhecimento teórico na resolução de problemas reais em que melhorias na operação de pequenas e médias empresas trouxeram ganhos significativos.

Palavras-chave: consultoria, estratégia, negócios, finanças.

ABSTRACT

The present paper reports on the activities carried out by the author's company that operates in the market of consulting services for small and medium-sized enterprises. The author presents the tools used in the methodology developed and demonstrates, through real examples of clients, that the methodology developed has effectiveness. The methodology was developed from tools learned in the course of Production Engineering offered by the Polytechnic School of USP and from the professional experience that the author obtained in recent years. In this work, a case study with details of a publisher, the author's largest client, is reported, and then considerations are made about the generality of these tools in the application in other contexts. The market segment that the company operates is not covered by the current consulting offerings (both public and private) and then the company offers ad hoc solutions to the clients' needs, unlike competitors' shelf solutions, thus creating a differentiation that generates more value and result for customers. This paper describes the relation and importance of theoretical knowledge in solving real problems in which improvements in the operation of small and medium enterprises have brought significant gains.

Keywords: consulting, strategy, business, finance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ilustração da demanda reprimida, nicho da empresa do autor.	15
Figura 2 - Empresas atendidas pelas ofertas atuais de acordo com sua complexidade.....	16
Figura 3 - Ciclo de vida corporativo	18
Figura 4 - Modelo do Business Model Canvas	22
Figura 5 - Análise SWOT	24
Figura 6 - Forças competitivas de Porter	25
Figura 7 - Matriz BCG.....	27
Figura 8 - Fluxos de caixa.....	30
Figura 9 - Service blueprint da Consultoria.....	33
Figura 10 - Fases da venda do projeto	34
Figura 11 - Representação da técnica WBS.....	36
Figura 12 - Variação de Valor e Volume no mercado editorial brasileiro entre 2017 e 2018	42
Figura 13 - Variação de Preço Média e número de ISBNs no mercado editorial brasileiro entre 2017 e 2018	42
Figura 14 - Gêneros literários na composição do mercado editorial brasileiro entre 2017 e 2018	43
Figura 15 - Fontes de receita da Editora	45
Figura 16 - Trabalho desenvolvido na Editora	47
Figura 17 - Business Model Canvas da Editora.....	50
Figura 18 - Matriz BCG da Editora	51
Figura 19 - Análise SWOT da Editora.....	53
Figura 20 - Análise das Forças de Porter da Editora	54
Figura 21 - Controle financeiro pelo ERP	55
Figura 22 - Armazenamento da informação no ERP	56
Figura 23 - Contas integradas e conciliadas no ERP.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Meta do ciclo financeiro durante o ano calendário.....	59
Tabela 2 - Ciclo financeiro da Editora em 2019	59
Tabela 3 - Meta de número de publicações	60
Tabela 4 - Número de publicações da Editora em 2019	61
Tabela 5 – Meta de eventos nos quais a Editora deve estar presente.	62
Tabela 6 - Participação em eventos pela Editora em 2019	62
Tabela 7 - Meses com promoções na loja virtual	63
Tabela 8 - Posição da dívida em janeiro de 2019.	64
Tabela 9 – Estimativa de valuation da empresa em dezembro 2019.	66
Tabela 10 - Análise das Forças de Porter no mercado do Empório.....	69
Tabela 11 - Análise dos concorrentes locais do Empório.....	69
Tabela 12 - Faturamento e Margem do Empório.....	70
Tabela 13 - Atividades da Estratégia Online do Empório	71
Tabela 14 - Cenários de Incremento de receita mensal no Empório	71
Tabela 15 - Resultado da Estratégia Online no Empório.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

KPI – Key Performance Indicators

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

FCD – Fluxo de Caixa Descontado

ROI – Return on Investment

GEM – Global Empre

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CAE – Centro de Apoio ao Empreendedor

VPL – Valor Presente Líquido

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

TIR – Taxa Interna de Retorno

SNEL – Sindicato Nacional dos Editores de Livros

ISBN - International Standard Book Number

WBS – Work Breakdown Structure

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contexto	13
1.2	Apresentação da Empresa.....	15
1.2.1	<i>Momento do Ciclo de Vida de Negócio</i>	<i>17</i>
1.3	Principais Atividades e Projetos	19
1.3.1	<i>Principais atividades</i>	<i>19</i>
1.3.2	<i>Principais projetos.....</i>	<i>19</i>
1.4	Estrutura do Trabalho de Formatura.....	20
1.5	Objetivos	21
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1.1	<i>Ferramentas Estratégicas.....</i>	<i>22</i>
2.1.1.1.	<i>Business Model Canvas</i>	<i>22</i>
2.1.1.2.	<i>Análise SWOT</i>	<i>24</i>
2.1.1.3.	<i>Forças Competitivas de Porter.....</i>	<i>25</i>
2.1.1.4.	<i>Matriz BCG.....</i>	<i>27</i>
2.1.2	<i>Ferramentas Financeiras</i>	<i>29</i>
2.1.2.1.	<i>Priorização Financeira de Projetos</i>	<i>29</i>
2.1.2.2.	<i>Valor Presente Líquido</i>	<i>29</i>
2.1.2.3.	<i>Taxa Interna de Retorno</i>	<i>30</i>

2.1.2.3.1. Considerações acerca de VPL e TIR.....	31
2.1.2.4. Valuation.....	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 Venda do projeto.....	34
3.1.1 Contato inicial com o Cliente	34
3.1.2 Diagnóstico preliminar	35
3.1.3 Precificação e Aprazamento	35
3.1.3.1. Precificação	36
3.1.3.2. Aprazamento.....	37
3.1.4 Celebração do contrato	37
3.2 Desenvolvimento	38
3.3 Entrega e manutenção do projeto	38
3.4 Considerações Finais	39
4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	40
4.1 Editora	40
4.1.1 Histórico da empresa.....	40
4.1.2 Setor de atuação e posicionamento	41
4.1.3 Frentes comerciais.....	44
4.1.4 Venda do projeto.....	46
4.1.5 Desenvolvimento.....	47

4.1.5.1. <i>Business Model canvas</i>	47
4.1.5.2. <i>Matriz BCG</i>	50
4.1.5.3. <i>Análise SWOT</i>	52
4.1.5.4. <i>Forças Competitivas de Porter</i>	53
4.1.5.5. <i>Processos financeiros</i>	55
4.1.5.6. <i>Endividamento</i>	64
4.1.5.7. <i>Valuation</i>	65
4.1.5.8. <i>Considerações finais</i>	66
5 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS EM OUTRAS EMPRESAS.....	67
5.1 Empório Cerealista	67
5.1.1 <i>Histórico da empresa</i>	67
5.1.2 <i>Venda</i>	67
5.1.3 <i>Desenvolvimento</i>	68
5.1.3.1.1. <i>Forças Competitivas de Porter</i>	68
5.1.3.1.2. <i>Concorrentes</i>	69
5.1.3.1.3. <i>Praça e Promoção</i>	70
5.1.4 <i>Entrega e Considerações</i>	71
5.2 Considerações Finais	72
6 CONCLUSÕES	73
6.1 Próximos passos	73

7	BIBLIOGRAFIA.....	75
----------	--------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

O presente Trabalho de Formatura foi construído para relatar as atividades desenvolvidas na empresa do autor que está inserida no mercado de prestação de serviços de consultoria para pequenas e médias empresas no Brasil. Nesse trabalho serão relatados casos reais onde a empresa atuou e obteve sucesso ao utilizar sua metodologia. Por confidencialidade, os números e nome dos clientes são fictícios.

Segundo a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor 2011 (GEM, 2011), o Brasil possui 27 milhões de pessoas envolvidas ou em processo de criação de um negócio próprio. Segundo o relatório, o motivo pelo qual se abre um negócio é principalmente a identificação de uma oportunidade no mercado em contraponto com a necessidade. Nessas condições, muitas empresas são criadas para aproveitar uma oportunidade existente em um determinado cenário econômico sem uma análise rigorosa mínima de modo a validar essa oportunidade em possíveis variações desse cenário. Dessa maneira, à medida que os cenários econômicos se alteram, o empreendedor, que na maior parte das vezes não possui conhecimento técnico administrativo para gestão de empresas, precisa ajustar tanto a operação quanto a estratégia do empreendimento.

Segundo o estudo Causa Mortis, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2014) das empresas que não obtiveram sucesso dentro dos primeiros cinco anos de vida, 61% não procurou ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio, 55% não planejou como a funcionaria sem a presença do dono e 55% não elaborou um plano de negócios. Dentre os fatores relacionados as causas do insucesso, três se destacam:

- Falta de planejamento prévio;
- Falta de conhecimento sobre gestão empresarial;
- Comportamento inadequado do empreendedor.

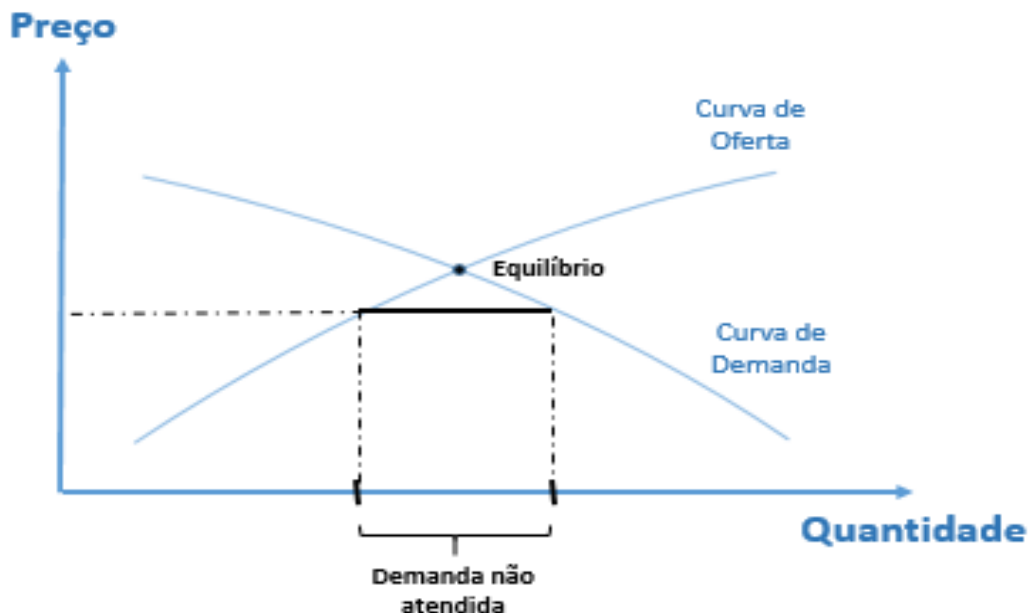
Principalmente para empresas de pequeno e médio porte que foram constituídas para aproveitar uma oportunidade identificada pelos empreendedores, a consultoria empresarial traz uma visão profissional e externa, tanto sobre as operações quanto sobre o mercado que a empresa está inserida, de modo a auxiliar a gestão na tomada de decisão.

No Brasil, existe um ecossistema de ajuda ao empreendedor, concentrado em grandes players (públicos e privados), que provê mentoria, materiais de apoio padronizados e algumas soluções de prateleira para problemas frequentes. Dentre esses players, podemos citar:

- SEBRAE;
- CAE – Centro de Apoio ao Empreendedor;
- ENDEAVOR;
- Empresas juniores ligadas ao meio acadêmico;
- Private Equity / Fundos de investimento; e
- Incubadoras.

Apesar da oferta existente, muitas pequenas e médias empresas não conseguem apoio às suas atividades, seja por preço, seja por alguma especificidade da operação, seja por ter difícil acesso ou falta de capacidade (técnica ou operacional) para implementar controles. Em outras palavras, apesar de existir oferta, como o retorno das operações em pequena escala não possibilita às pequenas e médias empresas pagarem um preço alto, ainda existe uma demanda reprimida para tais serviços nesse segmento, a Figura 1 ilustra a demanda reprimida que é o nicho da consultoria.

Figura 1 - Ilustração da demanda reprimida, nicho da empresa do autor.



Fonte: elaborado pelo autor.

1.2 Apresentação da Empresa

O curso de Engenharia de Produção, em suas diversas disciplinas, realiza trabalhos acadêmicos expondo os alunos à realidade empresarial na resolução de questões do mundo real, aplicando as ferramentas e métodos aprendidos em sala. Dessa forma, o autor, em sua rede de relacionamento percebeu que poderia auxiliar as empresas de pessoas próximas, aplicando essas ferramentas aprendidas. Esses fatos acabaram por levá-lo a se especializar neste tipo de atividade.

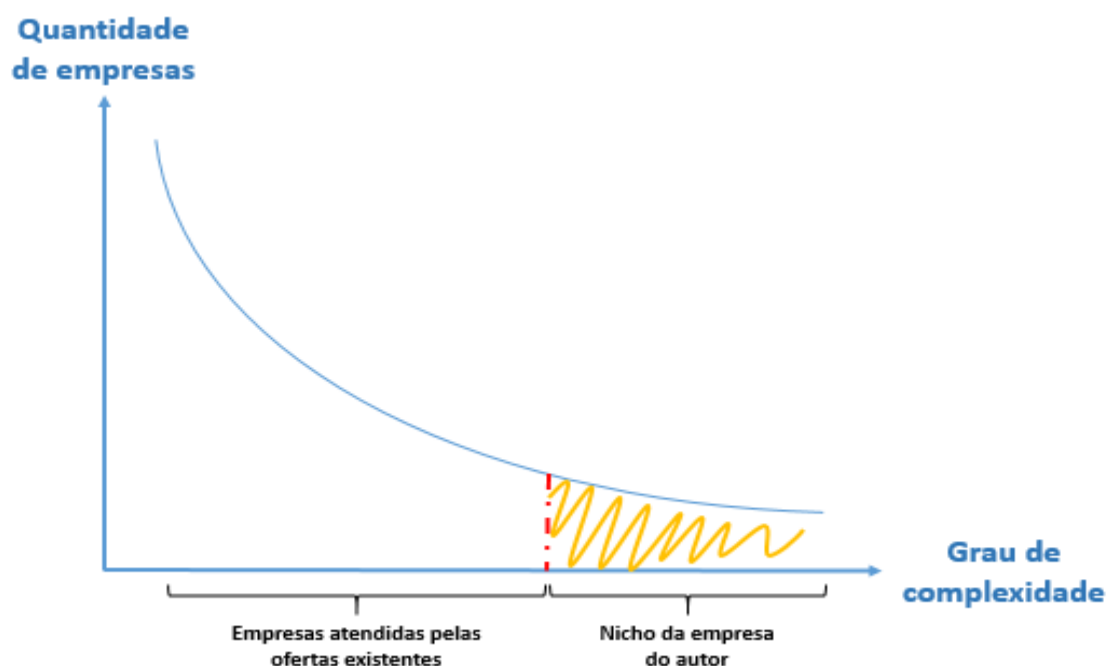
Os primeiros projetos da consultoria surgiram por indicação. O autor ajudou a empresa de um amigo, que precisava de auxílio com os processos financeiros e, posteriormente, foi indicado por ele para outros trabalhos em pequenas empresas que precisavam de ajudas semelhantes.

Durante os primeiros projetos, feitos de maneira informal, o autor buscava soluções existentes na literatura ou disponíveis gratuitamente na internet e as trabalhava de modo a atender pontos específicos das operações dos clientes. Objetivando se organizar e justificar as

quantias simbólicas cobradas, o autor formalizava o trabalho em documentos (logs) que continham resumidamente o problema, o trabalho realizado e a solução, sempre salvos em serviços de armazenamento na nuvem. Dessa maneira, o autor criou um sistema de gestão de informação, que facilitava replicar soluções eficazes já aplicadas em casos anteriores para outros projetos similares.

A adequação de soluções genéricas para problemas específicos tem em sua essência a diferenciação por produto e não por preço, o que permitiu ao autor ajustar a precificação do seu trabalho de acordo com sua disponibilidade e necessidade do cliente. Tendo em mente que as ofertas existentes de apoio aos empresários focam no maior alcance possível, suas soluções são feitas para abranger os casos mais genéricos, deixando casos específicos não atendidos. A Figura 2 representa graficamente o conceito do atendimento pelas soluções existentes dada a complexidade das empresas.

Figura 2 - Empresas atendidas pelas ofertas atuais de acordo com sua complexidade.



Fonte: elaborado pelo autor.

No início de sua operação, em função da sua criação e crescimento não terem sido planejados, a empresa lidou com projetos de clientes de natureza muito distintas.

Posteriormente, com o aprimoramento do serviço realizado, ficou claro para o autor tanto à natureza do trabalho a ser desenvolvido quanto os clientes. Em outras palavras, as cinco perguntas de Drucker (Drucker, 1998) ficaram claras:

1- Qual é o negócio (missão)?

O negócio da empresa é prover melhorias, estratégicas ou financeiras, estruturais e sustentáveis para os clientes enquanto é justamente remunerada pelo serviço prestado e melhorias trazidas.

2- Quem é o seu cliente?

Os clientes da consultoria são pequenas e médias empresas com relevância significativa no mercado em que atuam e que enxergam valor na profissionalização e otimização das operações.

3- O que seu cliente valoriza?

Os clientes valorizam enxergar resultados dos trabalhos realizados na empresa alinhados com seus objetivos, sejam mudanças de direção estratégica e redução de custos no curto prazo, ou sejam melhorias incrementais nos processos e ganhos de tempo e economia de escala no longo prazo.

4- Que resultados você está tentando alcançar?

A empresa busca crescer de maneira sustentável com parcerias de longo prazo com seus clientes, sendo referência para melhorias de processos e controles financeiros bem como direcionamento estratégico.

5- Qual o seu plano?

O plano é consolidar a empresa neste nicho de mercado para permitir uma atuação de forma diferenciada e não colidir com as grandes organizações concorrentes que não atendem as pequenas empresas de alta complexidade.

1.2.1 Momento do Ciclo de Vida de Negócio

Segundo a definição de Ciclo de Vida de Negócio (Figura 3), Investopedia, uma empresa pode ser classificada dentro de cinco fases, de acordo com as características da indústria inserida:

1. Embrionário

Crescimento devagar, com preços altos, grandes investimentos necessários, grande chance de insucesso.

2. Desenvolvimento

Crescimento rápido, preços se tornando mais competitivos, competição moderada e com lucros aumentando.

3. Ascensão

Crescimento desacelerando, competição intensa, cortes de custo, companhias ineficientes não conseguem se manter ou são adquiridas.

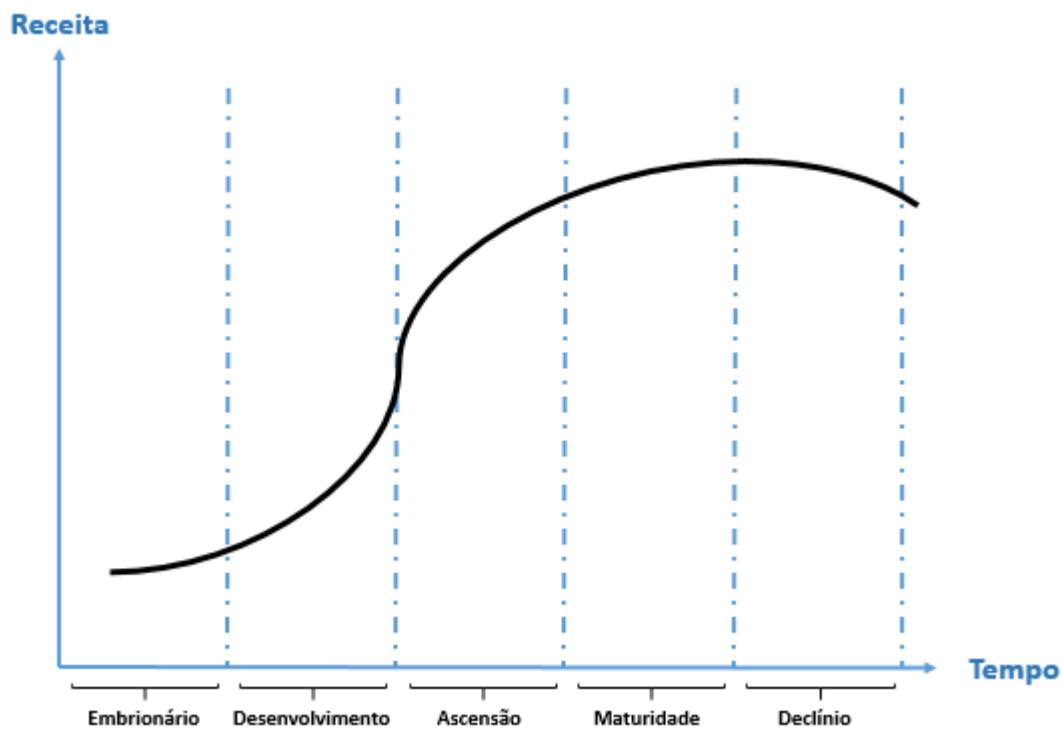
4. Maturidade

Crescimento devagar, consolidação no mercado, preços estáveis, grandes barreiras de entrada.

5. Declínio

Crescimento negativo, preços diminuem e exposição a concorrentes.

Figura 3 - Ciclo de vida corporativo



Fonte: adaptado da Investopedia (2019).

De acordo com essa classificação, a empresa do autor se encontra na fase **Desenvolvimento** por apresentar crescimento rápido, pela precificação do trabalho estar alcançando um nível profissional e consequentemente deixando o preço mais competitivo, pela competição moderada-fraca do mercado com poucas concorrentes e com lucros aumentando.

1.3 Principais Atividades e Projetos

Apesar de a consultoria focar nas áreas estratégica e financeira, a gama de atividades que pode ser desenvolvida é extensa e respaldada por ferramentas técnicas atuais, adaptadas para atender a demanda específica de cada projeto (definida previamente pelo cliente contratante). Ou seja, não necessariamente todas as análises e ferramentas da metodologia são utilizadas para todos os clientes, principalmente pela natureza da remuneração do trabalho ser baseada no preço por hora trabalhada dos consultores alocados. Os projetos realizados até o momento e apresentados nesse trabalho refletem a diversidade de atividades realizadas pela consultoria bem como a eficácia da metodologia apresentada.

1.3.1 Principais atividades

Por se tratar de uma consultoria estratégica financeira, as principais atividades são relacionadas às tomadas de decisões estratégicas (i.e. a estrutura da empresa, sua relação com o mercado, as características do mercado de atuação e o posicionamento estratégico das suas frentes comerciais) e financeiras (i.e. processos e controles financeiros, investimentos ou desinvestimentos, estrutura de capital e *valuation*).

1.3.2 Principais projetos

A consultoria, em seus três anos de existência, já realizou mais de cinco diferentes projetos em empresas de diferentes ramos. O maior e mais amplo projeto, que também trouxe maiores resultados, foi realizado no setor editorial e gerou indicações para clientes nos setores alimentício, gráfico e de tecnologia.

O projeto no setor editorial, que iniciou os serviços de consultoria do autor, passou a ser um acompanhamento das atividades do cliente e dura até os dias de hoje. Os outros projetos tiveram duração entre dois e quatro meses e tiveram por objetivo sanar demandas pontuais dos

donos das empresas, obtendo sucesso e mantendo o bom relacionamento pós serviço com os clientes.

1.4 Estrutura do Trabalho de Formatura

A forma como o trabalho será apresentado consiste em sete etapas, descritas nos próximos parágrafos.

Na introdução, a primeira etapa, é apresentado o contexto em que a empresa do autor foi criada, bem como o contexto de sua criação, as principais atividades desempenhadas e projetos realizados durante seus três anos de existência. A estrutura desse trabalho e seus objetivos também são apresentados nesta etapa.

A segunda etapa desse trabalho contém a revisão bibliográfica que compõe a base teórica na qual todos os conceitos do trabalho são embasados. Dessa maneira, a revisão bibliográfica contém a base teórica das ferramentas que compõe a metodologia desenvolvida pela empresa do autor.

A terceira etapa apresenta a descrição da metodologia desenvolvida pela empresa do autor em diferentes fases da vida do projeto. Começando pela venda do projeto para o cliente, o desenvolvimento (aplicação da metodologia, integral ou parcial) e a entrega e implementação do projeto na empresa (adequação dos processos gerando valor de acordo com a necessidade do cliente).

A quarta etapa desse trabalho é o detalhamento do exemplo mais completo de aplicação da metodologia desenvolvida, o projeto que vem sendo desenvolvido há três anos em uma Editora. Essa etapa discorre sobre a eficácia da metodologia como um todo, já que esse projeto envolveu a análise conjunta da estratégia e das características financeiras, trazendo um ganho financeiro sustentável para o dono da Editora.

A quinta etapa é a apresentação sucinta de outro projeto realizado pela empresa do autor, demonstrando as ferramentas estratégicas e financeiras, onde a metodologia foi utilizada parcialmente para atender um escopo de projeto menor. Essa etapa discute a flexibilidade da metodologia para aplicação em diferentes clientes de diferentes tamanhos em de diferentes

ramos, demonstrando que as ferramentas podem ser adaptadas para atender às características específicas dos clientes.

A sexta etapa desse trabalho discute o atingimento dos objetivos do trabalho, de acordo com os projetos apresentados, e a experiência geral da empresa do autor atuando no mercado profissional. Nessa etapa também são discutidos os próximos passos a serem dados pela empresa do autor em relação a sua profissionalização e crescimento.

Por fim, a sétima etapa apresenta a bibliografia utilizada pelo autor para a construção desse trabalho.

1.5 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar a eficácia da metodologia desenvolvida pela empresa do autor na melhoria de processos operacionais em pequenas e médias empresas.

Para tanto, o trabalho demonstra, através da apresentação de projetos desenvolvidos pela empresa do autor, a flexibilidade da metodologia ao ser utilizada integralmente ou parcialmente.

O objetivo secundário deste trabalho é discutir a possibilidade das ferramentas (que compõe a metodologia desenvolvida pela empresa do autor e disponíveis na literatura) serem adaptadas para se tornarem aplicáveis a diferentes clientes com diferentes características em suas operações (que geram diferentes necessidades e que demandam soluções não padronizadas).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta algumas ferramentas para análise empresarial que compõem a metodologia desenvolvida pela empresa do autor e utilizada nos casos descritos neste trabalho.

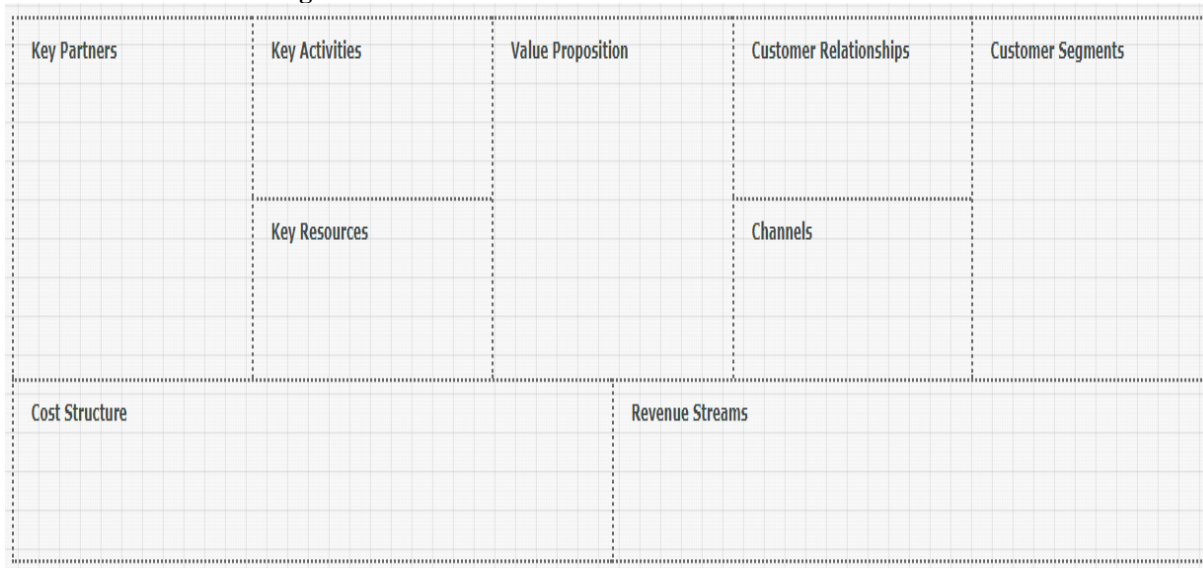
2.1.1 Ferramentas Estratégicas

2.1.1.1. *Business Model Canvas*

A ferramenta Business Model Canvas serve para uma empresa descrever seu modelo de negócio dividindo suas características principais em nove blocos de atividades (Sebrae, 2018). A Figura 4 ilustra uma como os blocos de atividade podem ser organizados para melhor visualização da ferramenta.

O autor utiliza a ferramenta gratuita Cavanizer (<https://canvanizer.com>) para criar, editar, organizar e arquivar os Business Model Canvas que cria.

Figura 4 - Modelo do Business Model Canvas



Fonte: Cavanizer.

1. Proposição de valor

A proposição de valor é o conjunto de produtos e serviços oferecidos para atender as necessidades e desejos dos clientes. A proposição pode ter características tanto qualitativas (experiência do cliente) quanto quantitativas (preço e eficiência).

2. Atividades-chave

As atividades-chave são as atividades principais desempenhadas pela empresa para executar sua proposição de valor.

3. Recursos-chave

Os recursos-chave são todos os recursos necessários para criar valor para os clientes.

4. Parceiros-chave

Os parceiros-chave são os parceiros que a empresa precisa ter para desenvolver suas atividades fim.

5. Clientes

A definição dos clientes pode ser pontual ou por alguma segmentação (e.g. mercado amplo, nicho de mercado, por gênero e idade).

6. Canais de distribuição

Os canais de distribuição são as maneiras que a empresa entrega a proposição de valor para seus clientes. Os principais tipos de canais que a empresa pode optar são sites na internet, lojas próprias e, ou, lojas de terceiros (distribuidores).

7. Relacionamento com cliente

O relacionamento com o cliente é o tipo de vínculo com o cliente que a empresa decide ter para garantir seu sucesso e sustentabilidade.

8. Estrutura de custo

A estrutura de custo descreve os principais custos para a empresa operar de acordo com o modelo de negócios pensado. Nesse grupo são indicados os principais custos fixos, custos variáveis e economias de escala de acordo com o modelo de negócio.

9. Origem de receita

O grupo de origem de receita indica os principais aspectos do modelo de negócios que são fontes de receita para a empresa (e.g. venda de produtos, cobrança de taxa de uso/assinatura de um serviço, empréstimos, aluguéis, leasing, etc.)

2.1.1.2. Análise SWOT

A função da análise SWOT, Figura 5, (acrônimo da língua inglesa *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* que, em tradução livre para a língua portuguesa, são Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é avaliar os ambientes (internos e externos) nos quais uma empresa está inserida (Sebrae, 2019). A partir dessa análise, a empresa consegue formular táticas e estratégias para otimizar o desempenho dentro do mercado.

Figura 5 - Análise SWOT

	Útil	Prejudicial
Origem Externa Atributos da Organização	Strengths Pontos Fortes	Weaknesses Pontos Fracos
Origem Interna Atributos do Ambiente	Opportunities Oportunidades	Threats Ameaças

Fonte: adaptado de Sebrae (2018).

Nessa análise, fatores internos da empresa são classificados como Forças ou Fraquezas e fatores externos são classificados como Oportunidades ou Ameaças.

- **Forças**

Forças são os fatores internos positivos, como as atividades que são melhor realizadas, os melhores recursos e tudo aquilo que aumente a vantagem competitiva da empresa.

- **Fraquezas**

Fraquezas são os fatores internos negativos, como alto custo de produção, falhas nos processos e tudo aquilo que diminua a vantagem competitiva da empresa.

- **Oportunidades**

Oportunidades são os fatores externos que influenciam os negócios da empresa positivamente.

- **Ameaças**

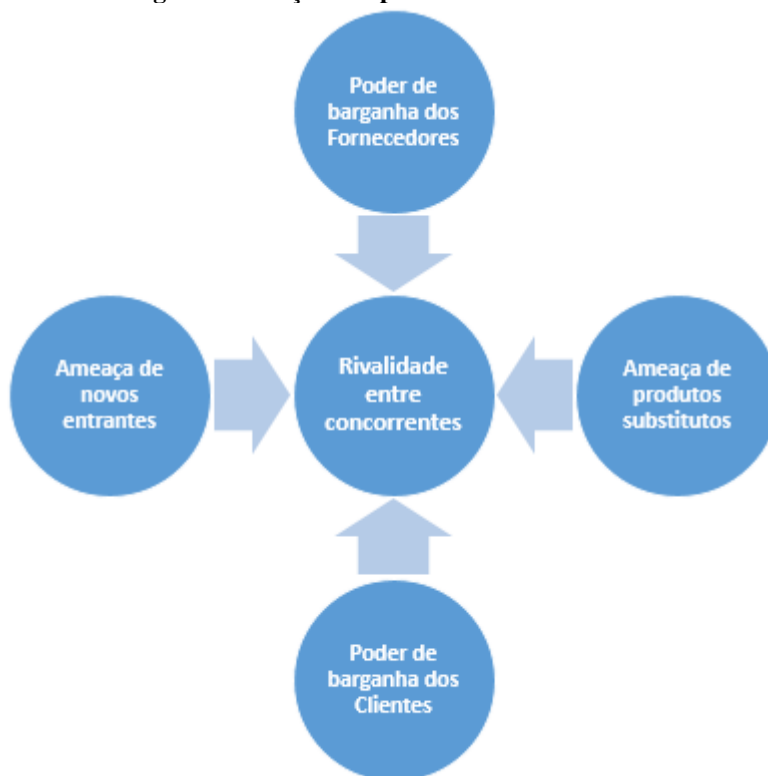
Ameaças são os fatores externos que influenciam os negócios da empresa negativamente.

Com os fatores e ambientes avaliados, a empresa pode tomar a melhor decisão estratégica quanto a manter ou não linhas de negócio, direcionar recursos para melhorias das falhas ou até tomar decisões quanto a fechar.

2.1.1.3. *Forças Competitivas de Porter*

A análise das cinco forças competitivas segundo Porter, traz uma avaliação das forças atuantes no mercado no qual uma empresa está inserida (Sebrae, 2018), Figura 6.

Figura 6 - Forças competitivas de Porter



Fonte: adaptado de Sebrae (2018).

1- Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade dos concorrentes é o principal determinante de posição competitiva para a maioria das empresas no mercado. Pontos de atenção nessa força competitiva são o número de concorrentes e sua diversidade, a taxa de crescimento da indústria e o grau de diferenciação dos produtos.

2- Poder de barganha dos fornecedores

A força do poder de barganha dos fornecedores vem deles estipularem preço a ser cobrado e quantidade a ser vendida de insumos ou matérias-primas para as empresas. Pontos de atenção nessa força competitiva são grau de diferenciação de produto a ser adquirido, custo dos insumos em relação ao preço de venda do produto e número de fornecedores e sua diversidade.

3- Poder de barganha dos clientes

Assumindo que os clientes sejam sensíveis ao preço, ou seja, para produtos idênticos optem pelo mais barato, a força do poder de negociação dos mesmos, que exigem sempre mais qualidade por um menor preço, pode impactar as decisões estratégicas da empresa. Pontos de atenção nessa força competitiva são a disponibilidade de informação em relação aos produtos do mercado, a existência de produtos similares e da sua relevância como cliente para a empresa.

4- Ameaça de produtos substitutos

Por definição, produtos substitutos são produtos que podem vir a substituir os já existentes através da oferta de preços mais baixos, ou ainda de benefícios. Na competição travada através da guerra de preços, a migração para produtos substitutos se faz caso o custo benefício do mesmo seja vantajoso para a empresa. Pontos de atenção nessa força competitiva são o nível de diferenciação do produto, a existência e qualidade dos produtos substitutos no mercado e a relação preço/rendimento.

5- Ameaça de novos entrantes

A força competitiva de novos entrantes está diretamente ligada às barreiras de entrada ao mercado que a empresa atua. Ou seja, quanto maior a barreira, menor a probabilidade de que um novo competidor esteja disposto a superá-la. Como as empresas concorrem por participação no mercado (*marketshare*), um novo competidor se estabelecendo pode significar perda de mercado ou rentabilidade. Pontos de atenção nessa força competitiva são a existência e tamanho das barreiras do mercado

(i.e. patentes, direitos, emprego de capital fixo, etc.), políticas governamentais (e.g. políticas protecionistas são barreiras de entrada), economia de escala (que inviabilizariam a operação sem um determinado *marketshare* e acesso aos canais de distribuição).

2.1.1.4. *Matriz BCG*

A Matriz BCG (Figura 7) serve como ferramenta visual para classificação dos produtos e serviços de uma empresa quanto a sua relevância para os negócios atuais (Sebrae, 2018) e permitindo à gerência uma melhor tomada de decisão em relação a alocação de recursos em atividades de marketing e planejamento estratégico (manutenção ou não de determinadas linhas de produtos e serviços).

Figura 7 - Matriz BCG

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
		Alto	Estrela
Crescimento do mercado	Baixo	Vaca Leiteira	Abacaxi

Fonte: Adaptado de Sebrae (2018).

Nessa análise, os produtos e serviços oferecidos pela empresa são classificados como Estrela, Dúvida, Vaca Leiteira e Abacaxi de acordo com sua participação relativa no mercado onde a empresa está inserida e o crescimento desse determinado mercado.

- **Estrela**

A classificação Estrela corresponde ao alto crescimento do mercado com alta participação relativa nesse mercado. Os produtos nessa classificação geram boa rentabilidade, mas, normalmente, requerem investimentos altos.

- **Dúvida**

A classificação Dúvida corresponde ao alto crescimento do mercado com baixa participação relativa nesse mercado. Os produtos nessa classificação normalmente são produtos inovadores para a empresa, exploram um nicho ou mercado normalmente novos. Esses produtos apresentam um grande potencial e são fundamentais para que a empresa continue crescendo.

- **Vaca Leiteira**

A classificação Vaca Leiteira corresponde ao baixo crescimento do mercado com alta participação relativa nesse mercado. Os produtos nessa classificação, apesar do baixo crescimento do mercado, representam vendas constantes e garantem a sustentabilidade dos negócios.

- **Abacaxi**

A classificação Abacaxi corresponde ao baixo crescimento do mercado com baixa participação relativa nesse mercado. Os produtos nessa classificação, ou vieram de Dúvidas que deram errado ou eram Vacas Leiteiras que estão no final de seu ciclo de vida, no declínio do mercado.

De maneira geral, a empresa deverá trabalhar de modo que produtos e serviços classificados como:

- **Dúvida** aumentem sua participação relativa no mercado, virando **Estrelas**;
- **Estrela**, mantenham sua alta participação relativa no mercado, de modo a tornar-se **Vacas Leiteiras**;
- **Vacas Leiteiras** não se tornem **Abacaxi**, conseguindo prover sustentabilidade à empresa;
- **Abacaxi** sejam recuperados (se possível) ou descontinuados.

2.1.2 *Ferramentas Financeiras*

2.1.2.1. *Priorização Financeira de Projetos*

Na priorização financeira de projetos, se faz necessária a análise da taxa mínima de atratividade (TMA). Todo capital a ser alocado em projetos é, em geral, remunerado e só será interessante, do ponto de vista econômico, se a taxa de rendimento que ele produzir ao ser alocado no projeto for superior a taxa de custo de capital. Paralelamente, ao avaliar um projeto, a taxa de rendimento do projeto deve também ser superior à taxa de juros do mercado financeiro e remunerar o investidor pelo risco inerente ao projeto (um bom benchmark para empreendedores é a taxa básica de juros do mercado financeiro, o CDI).

Tais situações práticas identificam a taxa de custo de capital (ou a taxa de juros do mercado financeiro) como a taxa de rentabilidade mínima aceitável para um projeto de investimento. A taxa de custo de capital constitui a referência para determinar a taxa mínima de atratividade (TMA) de um projeto e caracteriza um parâmetro para sua aceitação ou rejeição.

2.1.2.2. *Valor Presente Líquido*

Das definições da matemática financeira, no Regime de Capitalização Composta, para o n -ésimo intervalo unitário de tempo (Securato, 2015), temos:

$$VF = VP * (1 + i)^n$$

onde:

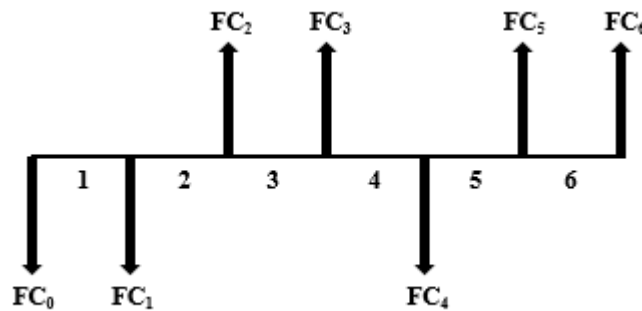
- VF – Valor futuro;
- VP – Valor presente;
- i – Taxa de desconto;
- n – número de períodos de tempo;

Do qual, manipulando, temos:

$$VP = \frac{VF}{(1 + i)^n}$$

Quando pegamos o caso específico do n-ésimo intervalo unitário e generalizamos para uma série de intervalos (ilustrativamente Figura 8), temos o Valor Presente Líquido (VPL):

Figura 8 - Fluxos de caixa



Fonte: adaptado de Securato (2015).

$$VPL = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

onde:

- VPL – Valor presente líquido;
- FC_n – Fluxo de caixa no n-ésimo período;
- i – Taxa de desconto;
- n – n-ésimo período;
- N – Número finito de fluxos de caixa;

2.1.2.3. Taxa Interna de Retorno

Por definição, a taxa interna de retorno (TIR) de uma série de fluxos de caixa é a taxa de juros *i* para a qual o VPL é nulo.

$$\sum_{n=1}^N \frac{FC_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

onde:

- FC_n – Fluxo de caixa no n-ésimo período;
- TIR – Taxa interna de retorno;
- n – n-ésimo período;
- N – Número finito de fluxos de caixa;

2.1.2.3.1. *Considerações acerca de VPL e TIR*

Quando analisamos possíveis projetos a serem executados pela empresa, uma maneira de priorizá-los é sobre a ótica do VPL e da TIR. A regra é que o VPL representa a quantidade monetária incremental que o projeto trará à empresa, dessa forma, sendo positivo, o projeto deve ser executado. Da mesma forma, caso a TIR seja maior que o custo de capital da empresa, o projeto deve ser executado. Tanto para o VPL quanto para a TIR, a priorização deverá ser feita de forma decrescente, ou seja, quanto maior o valor do indicador no projeto, melhor.

Caso, quando ao comparar dois projetos, as análises do VPL e TIR derem informações conflitantes quanto a priorização de projetos (isso ocorre por conta da diferente distribuição do dinheiro no tempo), a análise de VPL deverá ser priorizada por representar a quantia monetária absoluta sendo adicionada ao valor da empresa.

2.1.2.4. *Valuation*

Valuation é um processo analítico para determinar o valor monetário, atual ou futuro, de um ativo ou empresa (Investopedia, 2019). Apesar da existência de inúmeras teorias acerca do tema (principalmente pela diversidade de empresas em relação a tamanho, atividade e operação), a abordagem que mais se adequa a pequenas e médias empresas é a do Fluxo de Caixa Descontado (FCD).

Analogamente ao VPL, o Fluxo de Caixa Descontado estima o valor presente de uma empresa a partir de projeções de fluxo de caixa e descontos. Esse valor presente estimado pode ser utilizado como embasamento para decisões de investimentos, gerenciamento de riscos e análise de ROI (*Return On Investment*).

$$\text{Valor da Empresa} = \sum_{n=1}^N \frac{VF_n}{(1+i)^n}$$

onde:

- VF_n – Valor futuro no n-ésimo período;
- i – Taxa de desconto;
- n – n-ésimo período;
- N – Número finito de fluxos de caixa;

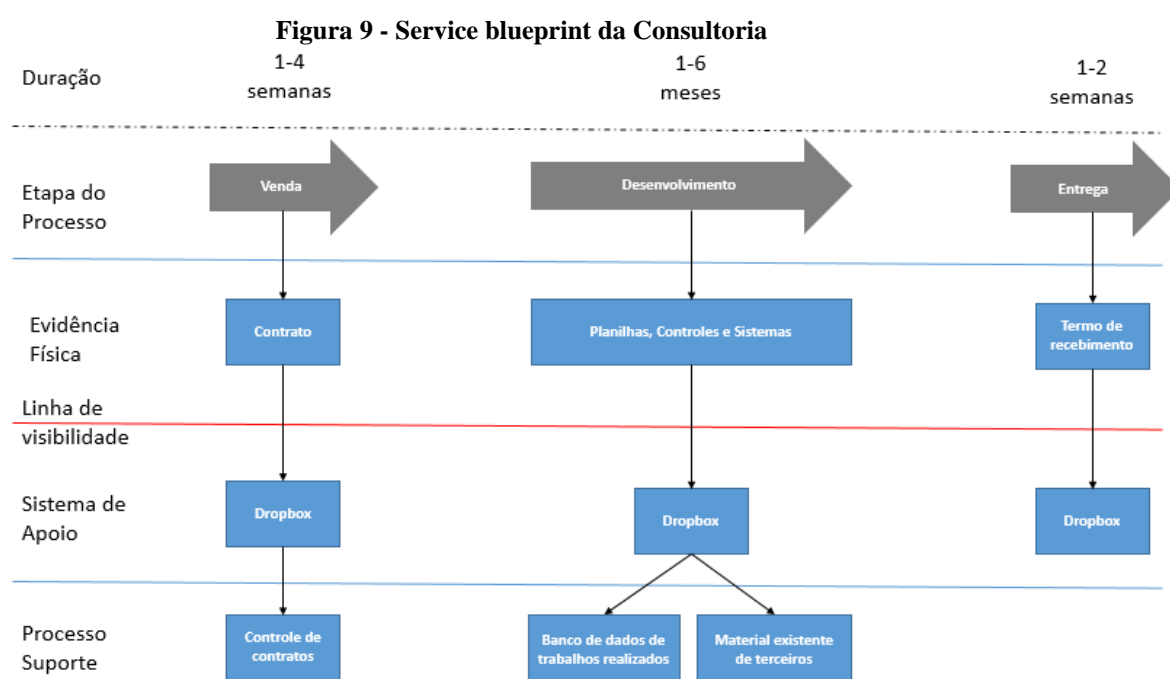
2.2 Considerações Finais

Este capítulo descreveu as ferramentas de análise empresarial que serão retomadas nos capítulos 4 e 5 de descrição dos casos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia de consultoria desenvolvida pelo autor, integrando as diversas ferramentas disponíveis (já apresentadas no capítulo 2) e aplicadas nos capítulos 4 e 5.

Como ilustrado no *service blueprint* da Figura 9, o processo macro da consultoria é composto por três etapas: (i) a venda do projeto, (ii) o desenvolvimento do trabalho e (iii) a entrega e manutenção do trabalho.



Fonte: elaborado pelo autor.

O sistema de apoio para todas as etapas do serviço é o Dropbox, um sistema de armazenamento e compartilhamento de arquivos que utiliza o conceito de computação em nuvem, onde os arquivos podem ser acessados de qualquer lugar no mundo a qualquer hora.

Apesar do desenvolvimento do trabalho ser realizado com o auxílio e acompanhamento próximo do cliente (para que a solução seja exatamente moldada ao problema), as pastas com os arquivos da consultoria no sistema (e.g. trabalhos antigos e material disponível de terceiros) são apenas acessadas pela empresa. Em alguns trabalhos mais extensos ou a pedido do cliente

pode ser criada uma pasta compartilhada com o mesmo no Dropbox para facilitar o gerenciamento do trabalho, mas, por padrão, toda a comunicação e compartilhamento de arquivos de trabalho é feita por e-mail para facilitar a rastreabilidade.

3.1 Venda do projeto

Na fase do ciclo de vida no qual a empresa do autor se encontra, o principal meio de divulgação do trabalho é por indicação de clientes. Dessa maneira, a medida que novos clientes entram em contato para uma cotação do trabalho, dá-se início à primeira etapa da metodologia, a venda. A venda do projeto consiste em quatro fases, Figura 10, podendo haver variações.

Figura 10 - Fases da venda do projeto



Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.1 *Contato inicial com o Cliente*

Atualmente o possível cliente procura a empresa e fala diretamente com o autor, ou o autor, após pegar o contato de um cliente interessado através de outro cliente, entra em contato por e-mail. Nesse primeiro contato a consultoria é apresentada e são discutidas, de forma geral, as necessidades do cliente.

Apesar da postura comercial passiva e informal, os próximos passos na captação de clientes, quando a empresa do autor buscar clientes ativamente para crescer, serão discutidos adiante nesse trabalho.

3.1.2 *Diagnóstico preliminar*

A fase do diagnóstico preliminar é crucial na venda do projeto pois estabelece o escopo do trabalho, o que influenciará diretamente outras características do contrato como preço e prazo.

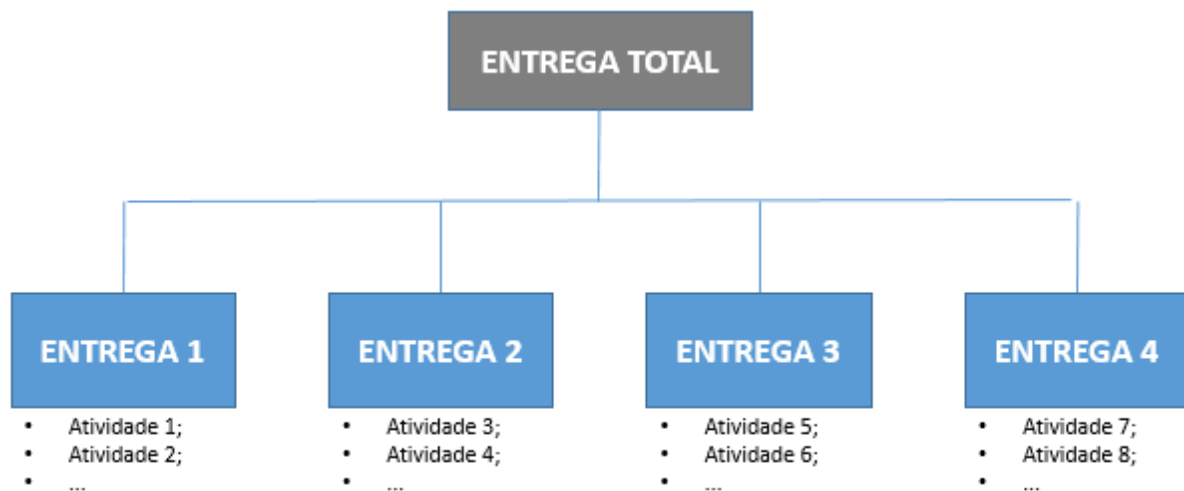
O escopo do projeto é definido a partir de uma conversa com o cliente onde o mesmo relata o problema ou a vontade em sua visão. Durante essa conversa o autor avalia qualitativamente se o problema relatado pelo cliente é a causa do não atingimento dos seus objetivos ou se o problema é a consequência de um outro problema não explícito. Como será descrito em um dos casos reais apresentados adiante no presente trabalho, não é raro o cliente procurar o serviço de consultoria do autor desejando um determinado trabalho para resolver um problema sendo que a causa desse problema é diferente daquela cuja inicialmente o cliente desejava o trabalho. Após essa análise qualitativa o escopo do trabalho é definido da maneira mais objetiva possível de modo a seu atingimento ser facilmente mensurável.

Durante essa fase, possíveis dificuldades já devem ser levantadas para o cliente assim como maneiras de solucioná-las (e.g. não se pode assegurar a assertividade de uma análise financeira sem validar a fonte da informação e o processo utilização para obtenção dos dados financeiros utilizados). Esse levantamento de possíveis dificuldades deve ser feito com cautela de modo a não ofender o cliente em relação a maneira como o processo é feito atualmente e com cautela de modo a não desestimular o cliente (uma vez que para atingir os objetivos do cliente, outros trabalhos ou análises devem ser agregados ao escopo, encarecendo a entrega).

3.1.3 *Precificação e Aprazamento*

Para uma melhor análise do problema do cliente, o autor utiliza a técnica de WBS (do inglês, *Work Breakdown Structure*), ilustrado na Figura 11, que consiste em dividir a entrega do trabalho em entregas menores e mais facilmente gerenciáveis. Com essa análise é possível estimar com melhor precisão a quantidade de horas demandadas pelas atividades do projeto (o que leva a uma precificação mais precisa) e a duração estimada do projeto.

Figura 11 - Representação da técnica WBS



Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.3.1. Precificação

Uma boa estimativa para a precificação profissional dos projetos é dada por uma métrica que leva em consideração o custo da hora trabalhada do autor e eventualmente de um consultor terceirizado ou estagiário que possam ser necessários. A fórmula abaixo ilustra o cálculo do valor estimado de um contrato.

$$\text{Valor do Contrato} = (Cha * Qha + Chc * Qhc + Che * Qhe) * M + D$$

onde:

- Cha – Custo/Hora Autor;
- Qha – Quantidade/Horas Autor;
- Chc – Custo/Hora Consultor;
- Qhc – Quantidade/Horas Consultor;
- Che – Custo/Hora Estagiário;
- Qhe – Quantidade/Horas Estagiário;
- M – Margem;
- D – Despesas estimadas;

Nos projetos atuais, consultores terceirizados e estagiários não têm sido utilizados. Apesar da margem do serviço ter variado durante o tempo de existência da empresa e ter dependido do cliente, hoje ela é, em média, 50%. As despesas estimadas são integralmente pagas pelo cliente, protegendo a rentabilidade da empresa do autor.

Para a precificação existem dois problemas que podem trazer atritos na relação da consultoria com o cliente, subestimar ou superestimar o trabalho a ser realizado. Apesar de subestimar ser certamente mais comum, em ambos os casos a precificação do trabalho sairá distorcida e aditivos ao contrato deverão ser realizados no futuro, o que causa um desgaste da credibilidade do autor com o cliente.

3.1.3.2. *Aprazamento*

Com as atividades mapeadas pelo WBS, o autor estabelece a subordinação entre elas de modo que possa utilizar a técnica do caminho crítico para estabelecer o prazo do projeto. A técnica do caminho crítico consiste em identificar as atividades para as quais, caso haja atraso no tempo presumido, o tempo final do projeto será aumentado na mesma proporção. Dessa maneira, o autor proporá ao cliente que o prazo do contrato será o tempo de duração do caminho crítico mais um período de tempo como margem de segurança para eventuais atrasos.

3.1.4 *Celebração do contrato*

Uma vez definidos escopo, preço e prazo de entrega, as partes celebram o contrato. Importante ressaltar que as cláusulas dos contratos são discutidas exaustivamente com clientes e, como se presume boa-fé das partes, os contratos comumente possuem cláusulas de extensão de prazo e adição de preço.

Essa flexibilização do contrato é necessária uma vez que, conforme mencionado anteriormente, durante o diagnóstico inicial podem haver erros de estimativa de quantidade de trabalho a ser realizado ou enquanto da realização do trabalho (ou dentro da operação do cliente) podem haver necessidades adicionais (e.g. pode haver problemas com as bases de dados dos clientes que necessitarão de ajustes antes de qualquer análise).

3.2 Desenvolvimento

No desenvolvimento do projeto, o primeiro passo é identificar se a necessidade do atual cliente já foi resolvida em algum outro caso trabalhado pela empresa do autor, nem que seja parcialmente. Desse modo, evita-se o retrabalho ao desenvolver soluções distintas para problemas similares. Caso a necessidade do cliente seja nova para o autor, o mesmo buscará na literatura quais as melhores soluções existentes para o problema do cliente. Justamente pelas características dos clientes de necessitarem soluções customizadas, dificilmente soluções e ferramentas disponíveis na literatura serão de fácil implementação. Nesses casos o autor aprenderá a nova ferramenta e a adequará para trazer a solução desejada para o cliente.

Uma vez definida a linha de ação da consultoria (que pode envolver o desenvolvimento de processos, integração de sistemas, criação de planilhas e *dashboards* de controle, acompanhamento de determinadas atividades ou eventos, etc.), uma etapa de validação com o cliente é executada de modo a revalidar a necessidade, o trabalho a ser feito, o *timing* e seus resultados esperados.

Após validada, a linha de execução é seguida e o material desenvolvido. Em alguns casos mais longos, o cliente é envolvido para validações parciais do trabalho que está sendo realizado, ou seja, materiais com soluções intermediárias são trocados com o cliente de modo a deixá-lo a parte do trabalho que fora contratado.

Vale ressaltar que, dependendo da necessidade do cliente, uma vez pronto o desenvolvimento do projeto, uma adequação do processo na empresa do cliente para incorporar a solução pode ser necessária. A capacitação dos funcionários do cliente para que a solução seja eficaz e efetiva não é rara e já é prevista em contrato. Muitas vezes a solução traz algum conceito inovador ou funcionalidade tecnológica desconhecida pelo cliente, o que demanda tempo da consultoria para treinar os funcionários nas atividades ou ensinar determinados conceitos.

3.3 Entrega e manutenção do projeto

Após o trabalho contratado ser realizado, a entrega do projeto consiste em uma reunião formal com o cliente onde a estrutura do trabalho realizado é reapresentada, desde sua contratação até a implementação. Também durante a entrega, são ressaltadas as dificuldades encontradas e superadas, são mencionadas e quantificadas as melhorias feitas, o valor agregado

à empresa é apresentado formalmente ao cliente e onde a manutenção desse valor agregado é discutido.

A maior parte dos clientes prefere manter a manutenção desse valor agregado como responsabilidade própria, ou seja, manter o processo funcionando sem supervisão da empresa do autor. Nesse caso, exime a responsabilidade da consultoria caso se faça necessária alguma alteração no trabalho realizado caso haja alteração no cenário da empresa. Para os clientes que desejam um acompanhamento do trabalho ao longo do tem, tendo assim maior atuação da consultoria na rotina da empresa, após a entrega do projeto um novo contrato para acompanhamento dos trabalhos é discutido.

3.4 Considerações Finais

Este capítulo descreveu a metodologia utilizada na empresa do autor que será aplicada nos casos descritos nos próximos capítulos.

4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Neste capítulo está descrito onde a empresa do autor aplicou a metodologia de maneira integral e gerou resultados mensuráveis acima das expectativas. Outro caso onde a metodologia foi aplicada parcialmente e as ferramentas adaptadas para atender às especificidades do cliente será apresentado posteriormente nesse trabalho.

4.1 Editora

4.1.1 Histórico da empresa

A Editora e seu selo nasceram em 2009, em Belo Horizonte, com três sócios advogados que tinham como objetivo atender à demanda existente por publicação de livros jurídicos de alto padrão tanto em Belo Horizonte como em São Paulo. Devido aos contatos dos sócios, a empresa se estabeleceu e teve retorno e crescimento rápidos nos primeiros anos. Por não haver a preocupação com a guarda de informações financeiras (contábeis ou gerenciais) na época, não existem hoje informações suficientes para entender os resultados do início da operação, mas, segundo o dono, pela demanda acima do esperado nos primeiros anos, os sócios não tiveram problemas aparentes pela falta de conhecimento técnico em gestão (i.e. não tinham controle de estoque, otimização de fluxo de caixa, processos definidos para evitar erros ou fraudes).

Com o serviço de editoração dando retorno acima do esperado inicialmente, os sócios decidiram entrar no mercado de concursos públicos e abriram uma unidade de um cursinho em Belo Horizonte sem uma análise estratégica e financeira apropriada. Para isso, um dos sócios, e atual dono, adquiriu dois empréstimos pessoais (na ordem de setenta mil reais) junto a bancos comerciais dadas as vantagens de ser cliente preferencial, de modo a aportar na Editora e a mesma conseguir financiar a expansão. Os sócios não contavam que no mesmo ano da expansão o governo diminuísse em 90% as vagas anuais para o concurso carro chefe do cursinho que eles acabavam de abrir. A notícia inesperada pelos sócios fez com que o cursinho não gerasse retorno o suficiente para cobrir nem mesmo os custos variáveis, forçando-os a fechar as portas e a pagar penalidades por todos os contratos rescindidos previamente. Como a Editora não conseguia gerar caixa suficiente para honrar as dívidas tomadas para financiar a expansão no novo negócio, a Editora foi obrigada a declarar falência em 2012.

Nesse momento houve um desentendimento entre os sócios (dado que um deles havia contraído dívidas como pessoa física e estava sendo executado) fazendo com que os dois outros sócios vendessem suas participações na empresa para o sócio detentor das dívidas, atual dono e diretor da Editora. O dono assumiu os negócios em tempo integral e começou a trabalhar para que a Editora gerasse caixa para mantê-lo e pagar as dívidas contraídas.

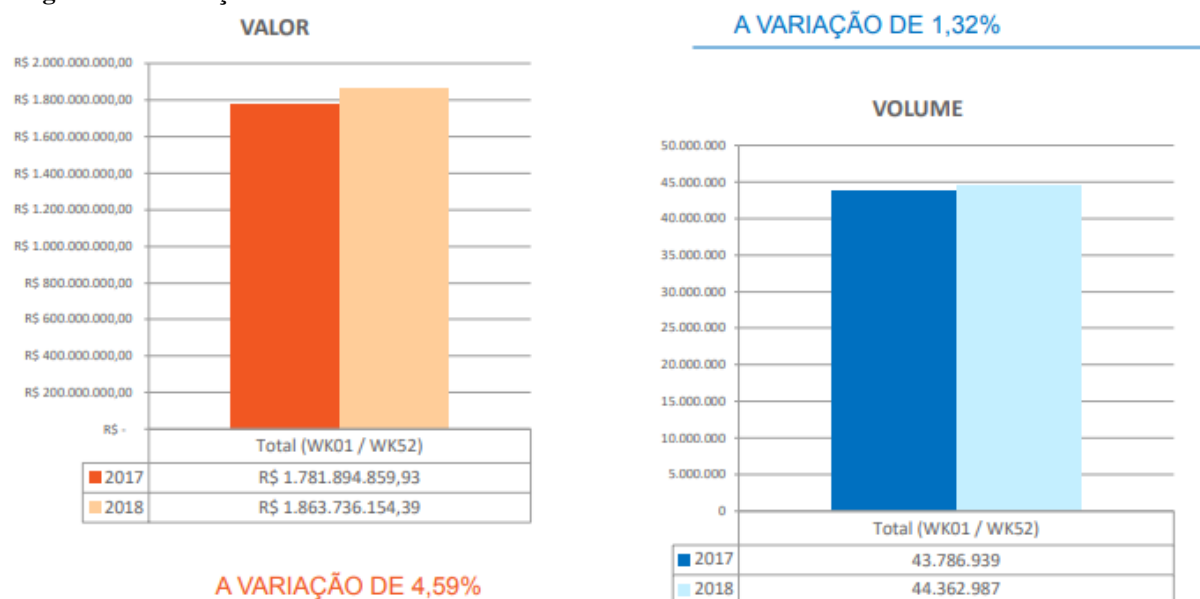
Em 2016, apesar do serviço ainda ser amador, o dono havia progredido muito na otimização do serviço prestado, conseguindo gerar resultados com a Editora para se manter e pagar parcialmente a dívida, que ainda estava em execução (na época na ordem de duzentos mil reais). O dono, buscando ativamente maneiras de profissionalizar a Editora, em uma visita ao departamento de engenharia de produção da EP-USP procurando ferramentas para sua otimizar o trabalho da Editora, conheceu o autor desse trabalho.

4.1.2 Setor de atuação e posicionamento

Segundo a pesquisa Painel das Vendas de Livros no Brasil, encomendada pelo SNEL (Sindicato Nacional dos Editores de Livros) e realizada pela consultoria Nielsen, o setor de editoração é organizado no Brasil como um oligopólio dominado por grandes editoras e, mesmo tendo sofrido uma retração de Valor e Volume vendidos com a crise econômica entre 2015 e 2017 voltou a crescer em 2018 (Figura 12 e Figura 13), trazendo esperanças de crescimento para o setor.

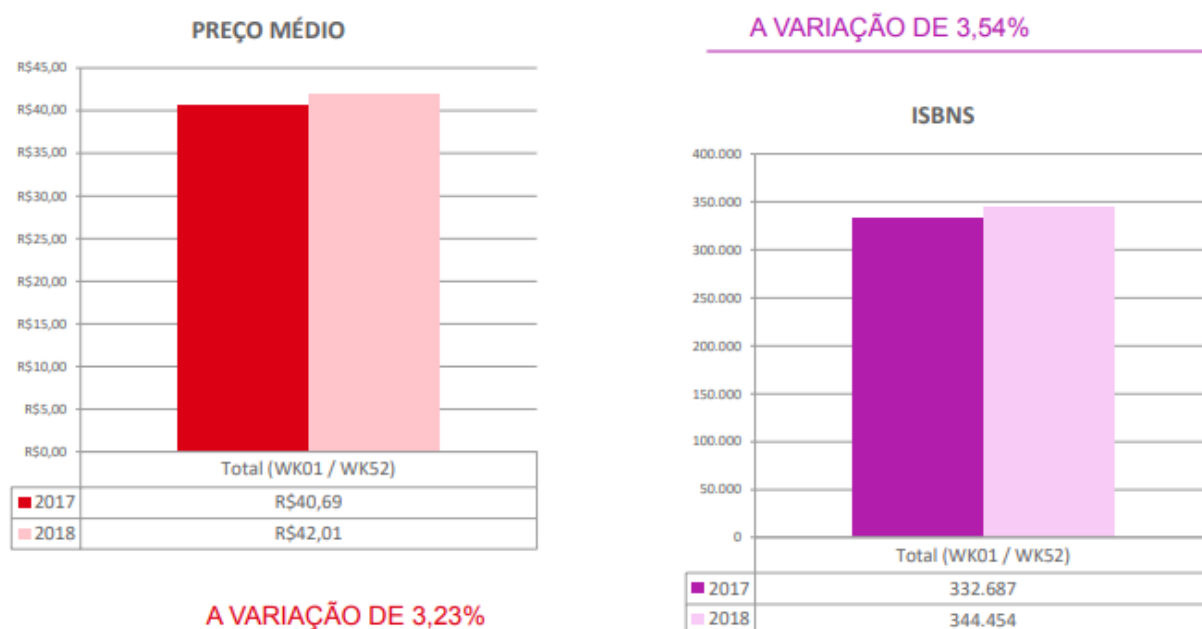
O Valor desse mercado cresceu 4,59%, o Volume desse mercado cresceu 1,32%, o Preço Médio dos livros aumentou 3,23% e o número de ISBN (International Standard Book Number, número de série que cada nova publicação original recebe ao ser cadastrada como obra original) emitidos cresceu 3,54%.

Figura 12 - Variação de Valor e Volume no mercado editorial brasileiro entre 2017 e 2018



Fonte: Painel das Vendas de Livros no Brasil (SNEL).

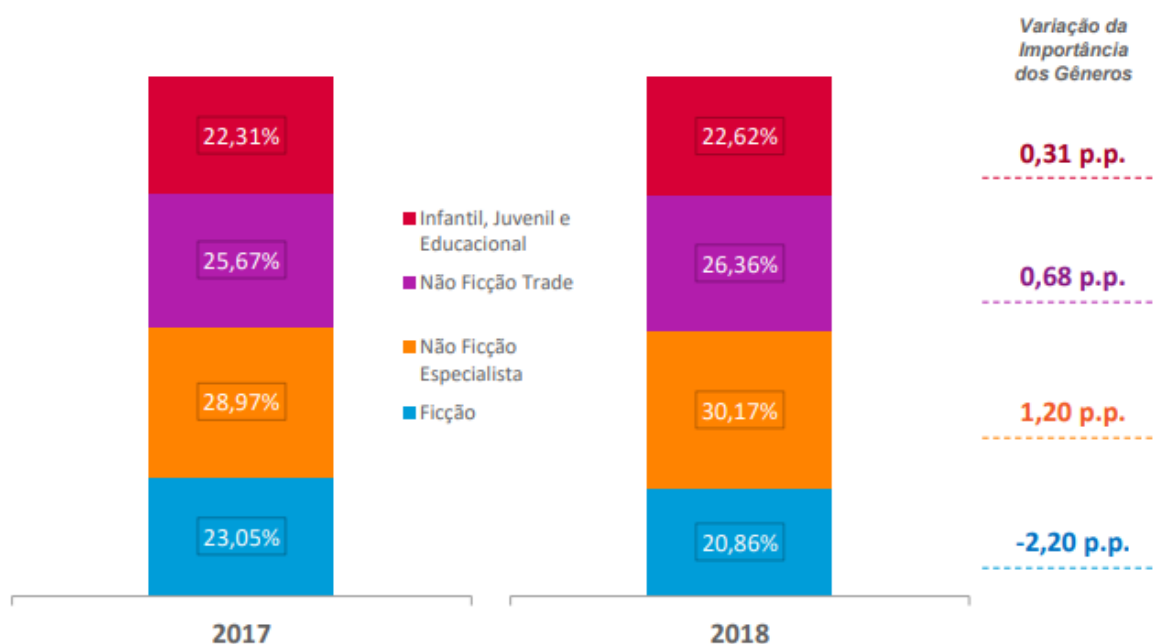
Figura 13 - Variação de Preço Média e número de ISBNs no mercado editorial brasileiro entre 2017 e 2018



Fonte: Painel das Vendas de Livros no Brasil (SNEL).

As grandes editoras têm um portfólio abrangente, voltado para a maioria do público e possuindo grandes escopos de gêneros literários. Para sobreviverem no mercado, as pequenas editoras apostam na diferenciação dos livros publicados atuando em segmentos de mercado que não são voltados para o público em geral. A Figura 14 mostra a evolução do mercado editorial dentro da divisão dos principais gêneros.

Figura 14 - Gêneros literários na composição do mercado editorial brasileiro entre 2017 e 2018



Fonte: Painel das Vendas de Livros no Brasil (SNEL).

Em pequenos segmentos do mercado editorial brasileiro, como o segmento de publicações acadêmicas jurídicas, a dominância das grandes editoras é contestada por editoras de pequeno porte, como a Editora e suas concorrentes. Essa possibilidade de competição no segmento se dá especialmente pela necessidade de um contato mais próximo da editora com o autor das obras, pela participação em eventos acadêmicos de pequeno porte, que muitas vezes não fazem sentido financeiro para editoras maiores, e pela fidelização de clientes que as editoras conseguem publicando trabalhos de autores novos.

As vantagens competitivas da Editora nesse segmento são fruto de uma estrutura de custo enxuta, das vantagens provenientes da qualidade do serviço prestado, do tempo que o selo existe no mercado e de seu número de publicações. A mesma consegue realizar suas atividades com apenas dois funcionários permanentes incluindo o dono (sendo os demais colaboradores terceiros,

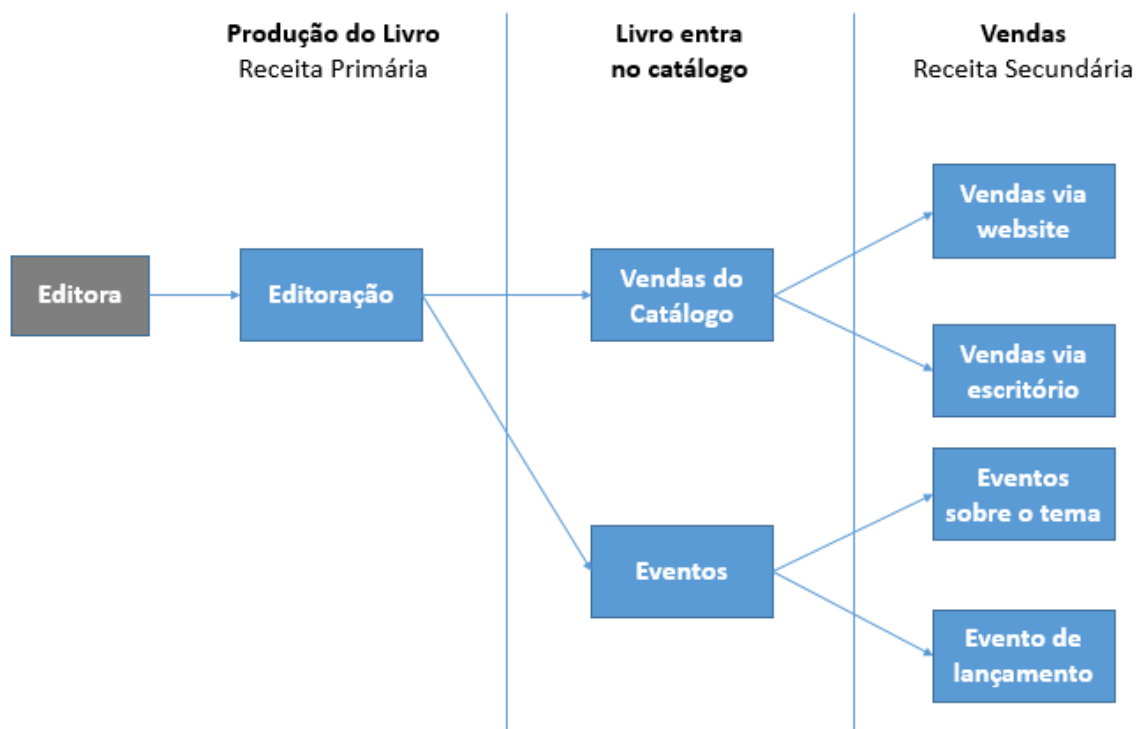
contratados conforme necessidade) e com dois escritórios, em Belo Horizonte (desde sua criação) e em São Paulo (desde 2014). O escritório de São Paulo com o intuito de fortalecer as conexões e parcerias com clientes e fornecedores, dado que a localização otimiza alguns custos com transporte, impostos e participação em eventos.

O foco da Editora é em publicações de autores das mais renomadas instituições de ensino superior do país (especialmente a Faculdade de Direito do Largo São Francisco, da USP), fazendo com que o escritório em São Paulo tenha um valor estratégico na manutenção das relações e contatos com os autores (e na prospecção de futuros autores), muitos deles ligados diretamente à Faculdade e querendo publicar suas teses ou dissertações.

4.1.3 Frentes comerciais

A editora possui três principais fontes de receita, Figura 15, a (i) a venda do serviço de editoração (ii), a venda de livros do catálogo (sites ou escritório), e (iii) a venda de livros do catálogo em eventos (lançamento do livro ou eventos sobre o tema). Eles se relacionam de tal maneira que toda nova publicação entra no catálogo da Editora, podendo posteriormente ser vendido em um evento de lançamento, em eventos que a Editora participe, pelo site ou pelo escritório.

Figura 15 - Fontes de receita da Editora



Fonte: elaborado pelo autor.

O serviço de editoração é como a Editora cresce organicamente, fonte de novas publicações e a maneira como a editora aumenta seu catálogo. Em maio de 2019, a Editora contava com mais de 650 títulos de mais de 500 autores.

O website possui uma loja digital na qual é comercializado o catálogo da Editora diretamente com o cliente final. O site contém o catálogo inteiro, refletindo o estoque dos escritórios, é o canal onde a Editora consegue realizar promoções (de modo a maximizar a receita) e nele o cliente paga o preço de capa do livro (sem descontos) e, portanto, dele que a Editora recebe a maior margem sobre a venda.

Os escritórios são importantes como estoque dos produtos, pontos de apoio logístico para os eventos e entrega para distribuidores. Como os escritórios não são abertos ao público (não funcionam como lojas), as vendas realizadas pelo escritório são para autores que queiram comprar sua publicação, normalmente com um desconto sob o preço de capa, para distribuidores, que normalmente cobram entre 30% e 60% de comissão sobre o preço de capa, e eventuais retiradas pessoais de vendas feitas online.

Toda nova publicação pode ter um evento de lançamento onde o autor apresenta e assina o livro para convidados e público no geral. Esses eventos podem ser realizados nas faculdades, em livrarias ou espaços dedicados a eventos, mas, por terem um custo maior para o autor, nem todas as obras publicadas possuem eventos de lançamento. Nesses eventos normalmente a obra sendo lançada possui um desconto sob o preço de capa e as margens são menores, mas a Editora mantém esse serviço para manter seu selo em constante presença nas faculdades e livrarias e por gerar marketing espontâneo vindo dos autores.

A Editora também participa de eventos relacionados a área jurídica (simpósios, congressos, encontros, etc.) onde comumente aluga espaços para montar um stand, oferecer seu catálogo (normalmente a preços com desconto sob o valor de capa) e interagir tanto com o público-alvo dos seus autores quanto com potenciais clientes, deixando a marca presente nos principais eventos jurídicos do país.

4.1.4 Venda do projeto

A primeira fase da metodologia é a venda do projeto, descrita a seguir.

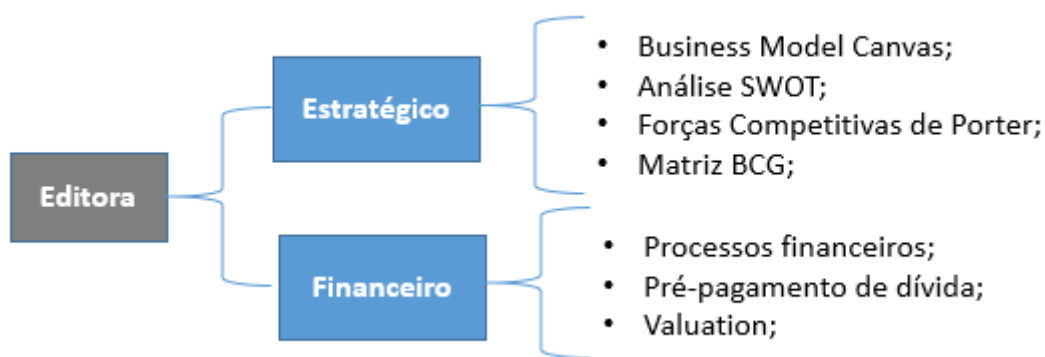
O dono da Editora procurou o autor em no primeiro semestre de 2016 pedindo para auxiliá-lo com a tomada de decisão financeira se deveria ou não aceitar um projeto para editar a publicação de anais de um congresso científico. A dificuldade da decisão se dava por conta da quantidade de variáveis e a possível solução que maximizaria lucros (ou seja, quantos volumes, qual o tamanho dos volumes, quais trabalhos deveriam conter em cada volume para que o número de autores fosse homogêneo entre eles, qual a precificação de cada volume, qual a quantidade de unidades que deveria ser impressa dada a média histórica de vendas nesse determinado evento). Após o sucesso desse primeiro projeto, o dono da Editora contratou o autor para auxílio de tomada de decisão em diversas outras oportunidades.

No segundo semestre de 2016, a Editora recebeu uma oferta de compra de outra editora atuante no mercado que gostaria de entrar no ramo jurídico, mas que não foi bem-sucedida pela falta de segurança nas informações financeiras e amadorismo dos processos internos da Editora.

Dado esse episódio, o dono da Editora enxergou valor em um trabalho na melhoria dos processos de operação de longo prazo e contratou o autor para definição e alinhamento dos

processos estratégicos e financeiros da empresa, visando aumentar seu valor como um todo. O trabalho realizado (Figura 16) começou através das ferramentas estratégicas da definição do negócio como *Business Model Canvas*, da análise SWOT, das forças competitivas de Porter e da Matriz BCG e, paralelamente, o autor trabalhou na formalização dos processos financeiros (contas a pagar, contas a receber, conciliação de contas e análise financeira) para embasar análises mais sofisticadas como pré-pagamento de dívidas e *valuation*.

Figura 16 - Trabalho desenvolvido na Editora



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.5 Desenvolvimento

Este tópico descreve a segunda etapa da metodologia, desenvolvimento, composto pela aplicação das ferramentas descritas no capítulo 2.

4.1.5.1. *Business Model canvas*

Para o dono da Editora, o Business Model Canvas, Figura 17, deu uma visão da estrutura operacional da empresa diferente da que ele estava acostumado e adicionou a análise ao plano de negócios da empresa, antes inexistente. A empresa, classificada conforme as nove categorias da ferramenta, teve a seguinte definição:

1. Proposta de valor

A proposta de valor da Editora é a geração de conteúdo jurídico inovador e de qualidade, de modo que a editora seja referência na área e possa servir aos interesses dos profissionais e pesquisadores do meio jurídico.

2. Segmentos de clientes

Existem duas personas que representam os clientes da empresa: o cliente que é autor (que compra o serviço de editoração e posteriormente recebe um desconto nos próprios livros) e o cliente que não tem vínculo com a Editora, apenas compra os produtos em sites e eventos.

3. Relacionamento com clientes

O relacionamento entre a Editora e o cliente que também é autor é de parceria (o dono da Editora entra em contato periodicamente oferecendo o serviço e acompanha todo o processo editorial dado que muitos clientes voltam a publicar caso tenham uma boa experiência) enquanto que o relacionamento entre a Editora e o cliente sem vínculo é puramente comercial.

4. Canais de distribuição

Os clientes que também são autores podem entrar diretamente em contato com a Editora para adquirir exemplares de seus livros com desconto e os clientes que não possuem vínculo realizam as compras por meio de uma loja virtual, das páginas em redes sociais (o que facilita a redução de custos logísticos) e em eventos em universidades (o que permite atingir clientes que não buscam ativamente os produtos, ou seja, de mais difícil acesso).

5. Fontes de Receita

A primeira fonte de receita da Editora é gerada pela venda da editoração e, conforme as obras entram no catálogo da Editora, as vendas na loja virtual, eventos e por distribuidores (giro de estoque no geral) viram a segunda fonte de receita.

6. Principais atividades

As principais atividades que a empresa exerce para entregar sua proposta de valor são a gestão do processo de editoração, a manutenção e operacionalização da loja virtual e a participação em eventos.

7. Estrutura de custos

Apesar da estrutura de custos da empresa não ser complexa, ela é bem pesada quanto ao pagamento de serviços terceirizados, gráficas, distribuidores e terceirizados. As gráficas possuem uma política de pagamento em até duas vezes e comumente, por razões comerciais de facilitar o pagamento para o autor, a Editora parcela sua receita em até seis vezes, causando uma absorção de capital de giro para manter a operação. Os distribuidores cobram entre 20% e 70% de comissão sobre o valor de capa por realizar a venda do seu livro, absorvendo grande parte da margem que ficaria para a Editora. Os terceirizados são as pessoas envolvidas no processo de editoração (coordenador, editor e diagramador).

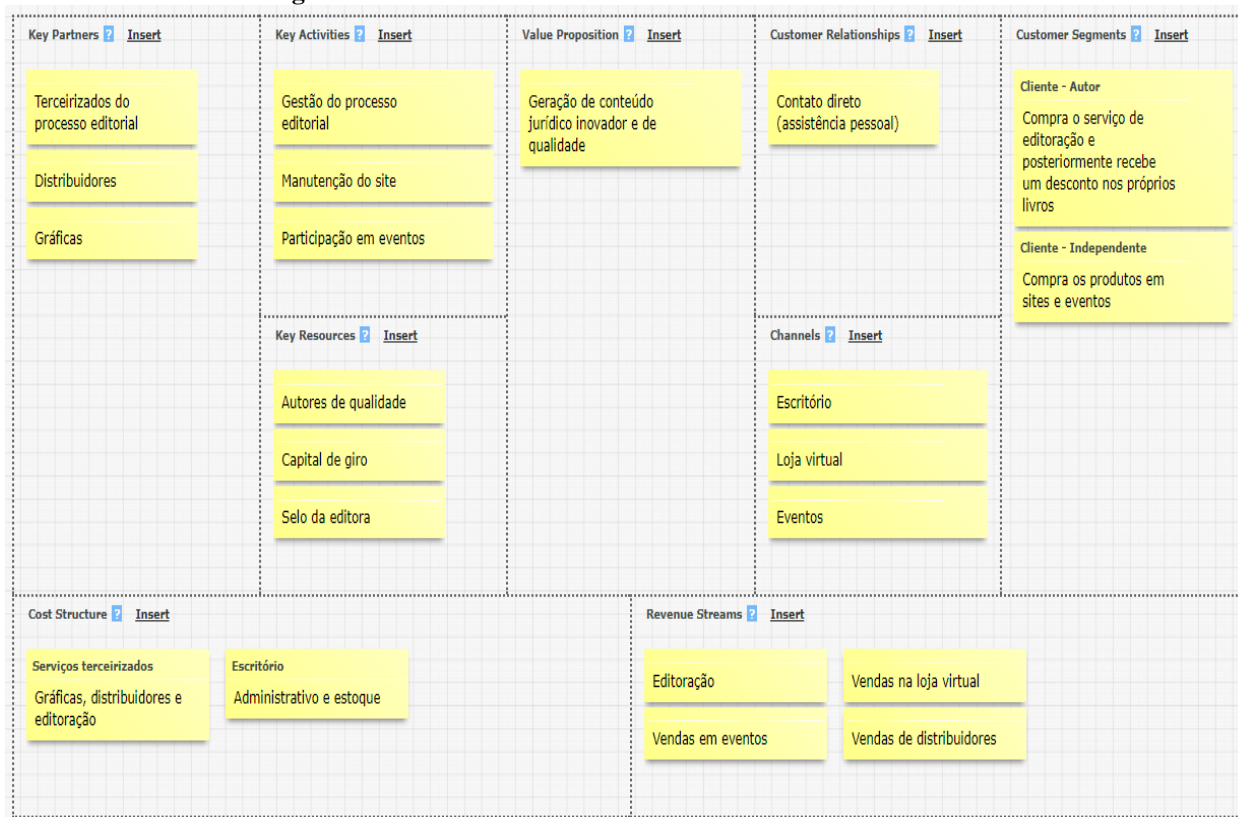
8. Rede de parceiros

A rede de parceiros da Editora não é complexa e nela estão as gráficas (que realizam as impressões), os terceirizados do processo de editoração (coordenador de editoração, o editor e o diagramador) e os distribuidores (que aumentam o volume de vendas).

9. Principais recursos

Os principais recursos da Editora são os autores de boa reputação, que vendem muito e geram receitas residuais após os lançamentos, o capital de giro necessário para conseguir aumentar as publicações, e o nome da Editora, que é conhecido no mercado e traz credibilidade.

Figura 17 - Business Model Canvas da Editora



Fonte: elaborado pelo autor com a ferramenta Cavanizer.

4.1.5.2. Matriz BCG

Pelo grande volume de publicações da Editora, a análise da Matriz BCG (Figura 18) serviu para o dono da Editora direcionar esforços financeiros e de vendas pelo site dos produtos que mais trariam retorno. Como o mercado editorial tem crescimento baixo, os produtos da Editora podem ser simplesmente divididos em Vacas Leiteiras e Abacaxis. Desse modo, os esforços de vendas devem ser focados nas Vacas Leiteiras de modo a sustentar a Editora e os produtos definidos como Abacaxis devem ser preteridos.

- **Vacas Leiteiras:** publicações mais recentes ou que vendam mais, poucos títulos que representam significativamente a maioria das vendas (em valor total);
- **Abacaxis:** todos as demais.

Figura 18 - Matriz BCG da Editora

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
		Estrela	Dúvida
Crescimento do mercado	Alto	N/A	N/A
	Baixo	Vaca Leiteira 35 Publicações (96% do valor de vendas)	Abacaxi Demais publicações

Fonte: elaborado pelo autor.

A identificação das Vacas Leiteiras se deu através da análise de Pareto do resultado dos cinco primeiros meses de 2019 onde as 35 publicações que mais venderam (das 672, ou seja, 5,2%) detinham um total acumulado de 96% das vendas. Dessas publicações, 27 (77,1%) tinham menos de 12 meses de lançamento e as 8 (22,9%) publicações restantes eram de temas muito específicos que não possuíam outras publicações sobre o tema no mercado.

Após a correta classificação dos seus produtos, o dono da Editora começou a utilizar a estratégia de *bundle* de produtos e realizar promoções no site onde os livros classificados como Vaca Leiteiras teriam desconto caso os clientes adquirissem também algum dos livros classificados como Abacaxi. Essa estratégia serviu para diminuir a quantidade de livros Abacaxis no estoque e gerar receita extra.

No caso específico da Editora, um título, diferentemente de um produto fabricado por uma linha de montagem, não precisa ser descontinuado. As publicações classificadas como Abacaxis recebem essa classificação por venderem pouco e, nesse contexto, a estratégia da Editora é de diminuir o estoque dessas publicações ao máximo para que não incorra em custos

de estoque desnecessários. Caso a publicação venha a ficar esgotada, em vez da Editora realizar o pedido da impressão de um lote (20 livros), ela manda imprimir uma unidade, que mesmo a um custo unitário muito mais alto, vale a pena uma vez que a Editora não fica com estoque parado por muito tempo e consegue assim diminuir seu ciclo financeiro (análises financeiras serão explicadas com maiores detalhes adiante no trabalho).

4.1.5.3. *Análise SWOT*

Apesar de estar presente no mercado há muitos anos, a vantagem da análise SWOT (Figura 19) para a Editora foi de evidenciar as características estratégicas de sua participação no mercado, reforçando assim, seu plano de negócios.

- **Força**

O segmento especializado da Editora foi identificado como uma força, porque a permite diferenciar seus produtos sem ter que recorrer à competição por preço. Além disso, a reputação da Editora no nicho de mercado em que ela atua também a fortalece, já que serve para estabelecer a diferenciação mencionada, protegendo o valor dos livros publicados e assegurando a demanda especializada. Finalmente, a estrutura financeira com baixos custos fixos é também uma força importante para a Editora, porque permite que ela tenha um desempenho financeiro diretamente vinculado ao sucesso das suas publicações.

- **Fraquezas**

Foram identificadas duas fraquezas da Editora: a dependência de grandes cadeias distribuidoras e o risco de baixas tiragens. Ambas devem ser geridas de forma que não impeçam a publicação de livros que tenham uma demanda menor que a média, pois tais publicações também podem ter uma margem de contribuição positiva para a editora.

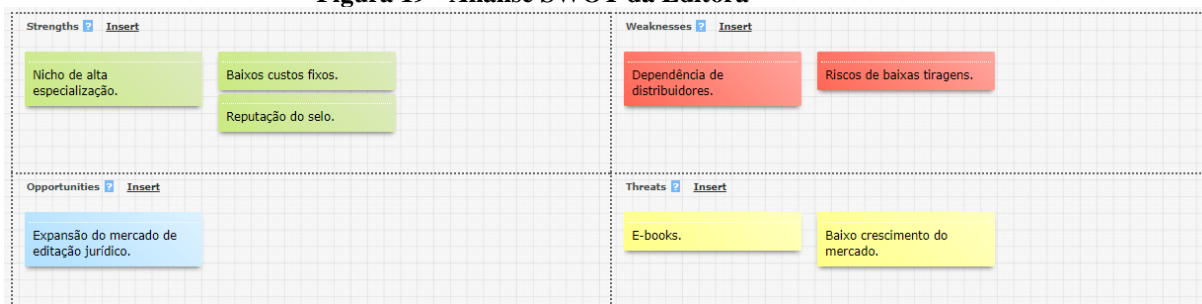
- **Oportunidades**

A grande oportunidade da Editora tem a ver com o crescente interesse no tema jurídico. As investigações sobre condutas ilegais no espectro político têm causado um forte impacto na mídia e na população, o que também tem como efeito o aparecimento de mais estudiosos e leigos interessados no assunto. Graças a esse fator, existe uma tendência de crescimento da demanda que pode ser explorada pela Editora.

- **Ameaças**

Por fim, o baixo crescimento do mercado editorial como um todo foi identificado como uma ameaça ao sucesso da Editora. Para contrariar essa ameaça, a editora deve apostar na qualidade e especialização do conteúdo publicado, de modo a conseguir vender suas publicações a um preço que garanta o sucesso financeiro da empresa.

Figura 19 - Análise SWOT da Editora



Fonte: elaborado pelo autor com a ferramenta Canvanizer.

4.1.5.4. Forças Competitivas de Porter

A análise das Forças Competitivas de Porter, (Figura 20) serviu para o dono da Editora identificar formalmente as características do mercado no qual atua e adiciona à análise do posicionamento estratégico da Editora, pois estas não estavam claras para o proprietário.

- **Ameaça de novos concorrentes**

As barreiras de entrada no mercado editorial não são altas. O investimento de capital necessário para a abertura de um empreendimento na área não é elevado, havendo poucas restrições legais a serem respeitadas e não há custos de troca para os consumidores. Por isso, consideramos que existe uma forte ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado.

- **Poder de barganha de fornecedores**

Os principais fornecedores do ramo editorial são os prestadores de serviços gráficos, que atuam em um mercado muito menos concentrado do que o mercado editorial. Por isso, não existe um forte poder de barganha dos fornecedores.

- **Poder de barganha de clientes**

Em contraste, o principal cliente das editoras são as distribuidoras que fornecem para bibliotecas e as grandes cadeias de livrarias que distribuem os livros. Este sim é um mercado mais concentrado do que o mercado editorial e, por isso, tem um forte poder de barganha para influenciar o preço unitário dos livros editados. No caso específico da Editora, os clientes diretos também têm alto poder de barganha para negociar preços e condições de pagamento.

- **Rivalidade entre concorrentes**

Outra força importante no mercado editorial é a concorrência entre os players existentes, o que é resultado do lento crescimento do mercado e da semelhança de tamanho e poder entre as editoras que competem com a Editora. Porém, é importante notar a ressalva de que não existe uma forte competição em preço, pois as editoras diferenciam-se entre si pelo posicionamento em diferentes nichos do mercado, além de operarem com baixos custos fixos.

- **Ameaça de produtos substitutos**

Finalmente, a ameaça de produtos substitutos ainda não é uma força importante do mercado, principalmente no ramo de atuação de Editora. Nota-se o crescimento dos livros eletrônicos como uma indicação de que o meio físico de distribuição de livros pode ser substituído a médio prazo pelo meio digital. Porém, isso não significa uma substituição do serviço editorial, já que a publicação de um e-book também exige editoração. Porém, é importante levar em consideração a tendência de digitalização do livro, porque isso deve acarretar profundas mudanças operacionais a médio prazo nas editoras que quiserem sobreviver. A Editora poderá conseguir uma vantagem sobre as concorrentes caso planeje essa transição em um momento anterior.

Figura 20 - Análise das Forças de Portes da Editora

Força	Intensidade
Ameaça de novos entrantes	Forte
Poder de barganha de fornecedores	Fraca
Poder de barganha de clientes	Forte
Rivalidade entre concorrentes	Forte
Ameaça de produtos substitutos	Fraca

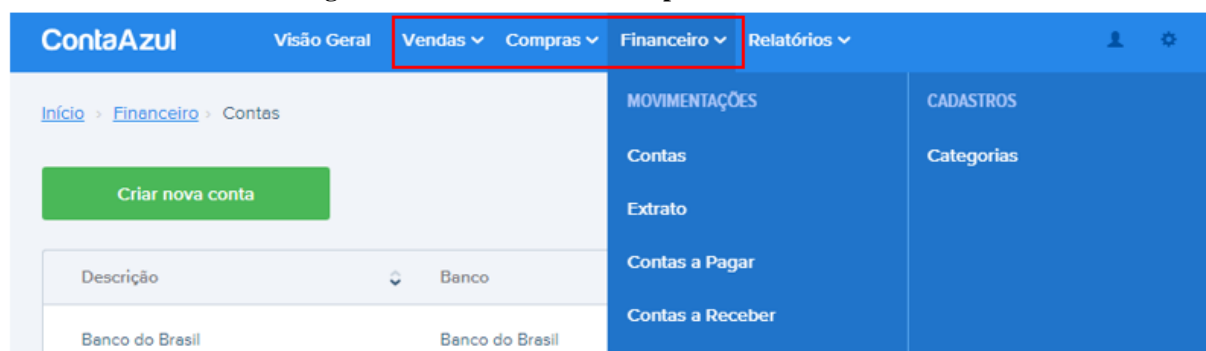
Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.5.5. *Processos financeiros*

A Editora utilizou o ERP Dauertec entre 2009 e 2014 para o controle financeiro e em 2014 mudou para o ERP Conta Azul. Mesmo com o ERP para organizar os processos financeiros, pelas limitações do sistema e por não ser utilizado da maneira correta, todas as análises que ele gerava estavam erradas, tanto referentes ao estoque quanto as financeiras. O sistema possui quatro bases principais: catálogo de produtos, clientes, fornecedores e estoque. Entretanto, o sistema estava sendo subutilizado, sendo alimentado apenas com dados de venda para emissão de Nota Fiscal (quando emitiam), sem fazer controle financeiro ou de estoque.

O funcionamento do ERP para controle financeiro (Figura 21) envolve controle das contas correntes gerando um extrato da ferramenta e adição de eventos de venda para clientes e compras de fornecedores. Dessa forma, são montadas a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração de Fluxo de Caixa (FC) para a empresa.

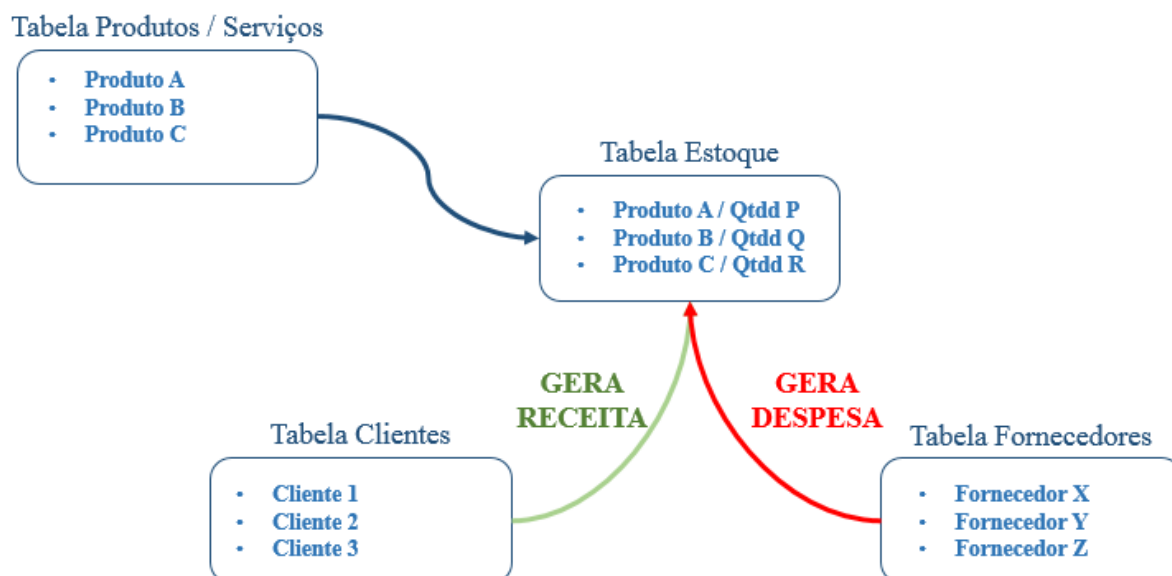
Figura 21 - Controle financeiro pelo ERP



Fonte: ERP Conta Azul.

O mecanismo de funcionamento do ERP para controle de produto é simples (Figura 22). Quando uma nova publicação é lançada, esse novo produto é adicionado à base do catálogo e automaticamente adicionado ao estoque com quantidade zero. Quando a Editora enviar uma tiragem para a gráfica, a despesa é reconhecida e o estoque aumenta quando receber os livros. Quando um cliente faz um pedido ou compra, a receita é reconhecida e o estoque diminui quando houver a entrega.

Figura 22 - Armazenamento da informação no ERP



Fonte: elaborado pelo autor.

A troca dos sistemas em 2014 causou um problema de acompanhamento das vendas para cálculo dos direitos autorais. Não houve integração dos sistemas e o dono da Editora manteve o sistema para não perder a base de dados de modo a conseguir periodicamente realizar os pagamentos dos direitos autorais.

Uma limitação do sistema é a de não conseguir controlar dois estoques diferentes (um em São Paulo outro em Belo Horizonte), dessa maneira, o controle de estoque através do Conta Azul foi abandonado e de 389 produtos comercializados e em estoque em agosto de 2017, 48 (13%) estavam sendo indicados como números negativos.

Quando o autor foi contratado, os processos financeiros eram feitos à medida que as necessidades apareciam. Mesmo processos simples, o “dia-a-dia”, como emissão de notas fiscais e pagamentos para fornecedores eram controlados por planilhas confusas sem muita organização. Nesse cenário e sabendo que dados confiáveis são a base de qualquer análise, financeira ou não, o trabalho do autor começou por profissionalizar os processos visando diminuir os erros que aconteciam.

















Após testes realizados com o Conta Azul, todas as funções de contas a pagar, contas a receber e conciliação bancária foram implementados. Depois desse trabalho (Figura 23), o sistema começou a integrar automaticamente as contas do Bradesco, do Banco do Brasil, do MOIP (sistema financeiro da loja virtual), da Stone (provedora das máquinas de cartão utilizadas em eventos), do caixinha dos escritórios de Belo Horizonte e São Paulo e também de um cartão de crédito atrelado a conta física do dono no Itaú para eventuais emergências.

Figura 23 - Contas integradas e conciliadas no ERP

[Início](#) > [Financeiro](#) > [Contas](#)

[Criar nova conta](#)

Descrição, Nome da conta...

Descrição	Banco	Tipo de conta	Status boleto/cartão	Ações
Banco do Brasil	Banco do Brasil	Conta Corrente	Não	 
Bradesco	Bradesco	Conta Corrente	Não	 
Investimento	Bradesco	Investimento	--	 
Itaucard Gold 2.0	Itaú	Cartão de Crédito	--	 
MOIP (Site)	--	Meios de Recebimento	--	 
Stone (Máquinas)	--	Meios de Recebimento	--	 
Tesouraria Caixinha (BH)	Não é Conta Corrente (E...	Caixinha	--	 
Tesouraria Caixinha (SP)	Não é Conta Corrente (E...	Caixinha	--	 

Fonte: ERP Conta Azul.

O autor criou uma rotina diária de conciliação com a funcionária administrativa. Nessa rotina, todos os lançamentos nos extratos das contas devem ser classificados de modo a constar na DRE. Todas as vendas para clientes e todas as compras de fornecedores são cadastradas corretamente na DRE e todos os recebimentos ou desembolsos no Caixa são conciliados com a atividade correta. Desse modo, a Editora conseguiu ter previsibilidade no fluxo de caixa, informações corretas e tempestivas em relação a clientes atrasando parcelas e alocação correta das atividades operacionais na DRE.

Não raramente a conciliação diária não consegue ser realizada, seja por problemas de conexão entre o Conta Azul e os bancos, seja por valores recebidos de clientes que não é possível realizar o rastreio da origem. Nesses casos de atraso ou problemas na identificação, um relatório semanal é reportado ao dono para que ele auxilie na identificação e correta alocação da movimentação.

Uma vez organizado o financeiro, KPIs foram criados para monitorar os pontos mais sensíveis para a editora, tanto financeiros como operacionais. Como indicadores financeiros o Ciclo de Conversão Financeira e o endividamento sobre geração de caixa começaram a ser acompanhados e, como indicadores operacionais, o número de publicações, de eventos e a quantidade de promoções na loja virtual.

- **Ciclo Financeiro**

- **Objetivo:** mensurar o tempo entre o pagamento a fornecedores e o recebimento de vendas.
- **Crítérios Relevantes de Interpretação:** quanto menor ciclo financeiro, melhor para a Editora pois menos capital de giro é necessário para realizar suas atividades.

$$\text{Ciclo Financeiro} = \left(\begin{array}{c} \text{Período de Cobertura do Estoque} \\ + \\ \text{Prazo Médio de Pagamento} \\ - \\ \text{Prazo Médio de Recebimento} \end{array} \right)$$

$$\text{Período de Cobertura do Estoque} = \frac{\text{Estoque} \times 360}{\text{CMV}}$$

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a pagar} \times 360}{\text{Compras líquidas}}$$

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Duplicatas a receber} \times 360}{\text{Receita líquida}}$$

O setor editorial no Brasil é cíclico e acompanha o calendário acadêmico das principais instituições (i.e. pouco volume de publicações e eventos em julho e dezembro com picos de publicações e eventos em março e setembro). Por essa razão, tem-se um aumento de estoque

em no começo do primeiro trimestre para atender eventos, impactando assim o ciclo financeiro. Para a Editora, definiu-se que o ciclo financeiro deveria ficar conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Meta do ciclo financeiro durante o ano calendário

Mês	Ciclo Financeiro (meses)
janeiro	< 7
fevereiro	< 7
março	< 5
abril	< 4
maio	< 4
junho	< 4
julho	< 7
agosto	< 7
setembro	< 5
outubro	< 4
novembro	< 4
dezembro	< 4

Fonte: elaborado pelo autor.

No caso da não conformidade, medidas deverão ser tomadas para entrar em conformidade (e.g. promoções para reduzir o estoque, não financiar mais obras, etc.). A Tabela 2 representa o ciclo financeiro da Editora durante os cinco primeiros meses de 2019.

Tabela 2 - Ciclo financeiro da Editora em 2019

KPI	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19
Período de Cobertura do Estoque	7,04	6,43	3,29	3,24	3,16
Prazo Médio de Pagamento	1,01	1,00	1,00	1,00	1,01
Prazo Médio de Recebimento	1,43	1,41	0,58	0,92	1,09
Ciclo Financeiro (meses)	6,62	6,03	3,71	3,32	3,08

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Número de novas publicações**

- **Objetivo:** as publicações são a fonte primária de receita da Editora e, para manter o estoque atualizado, é necessário que sempre haja publicações sendo lançadas.
- **Crítérios Relevantes de Interpretação:** quanto maior o número de publicações, melhor para a Editora.

Como a Editora é estruturada de maneira que sua equipe editorial receba por projeto, ou seja, sendo custo variável em vez de custo fixo, existe a facilidade de se aumentar a escala do volume de publicações sem grande impacto na rotina. O dono da Editora não tem um papel comercial ativo, as publicações são realizadas conforme os clientes entram em contato para cotar preço do serviço e fecham o negócio. Para a Editora, sem a função comercial ativa, definiu-se que o número de novas publicações deveria ficar conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Meta de número de publicações

Mês	Número de Publicações
janeiro	> 1
fevereiro	> 1
março	> 6
abril	> 8
maio	> 8
junho	> 8
julho	> 8
agosto	> 8
setembro	> 8
outubro	> 10
novembro	> 10
dezembro	> 10

Fonte: elaborado pelo autor.

Caso a meta de publicações mensal não seja atingida, o dono da Editora abordará antigos clientes com descontos caso os mesmos desejem publicar. Vale ressaltar que, em um momento econômico que a Editora veja vantagem em crescer, uma pessoa seria contratada para a função comercial e esse KPI seria revisitado. A Tabela 4 apresenta o número de publicações da Editora durante os cinco primeiros meses de 2019.

Tabela 4 - Número de publicações da Editora em 2019

Mês	Número de Publicações
jan/19	3
fev/19	4
mar/19	7
abr/19	12
mai/19	11

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Número de participação em eventos**

- **Objetivo:** a participação em eventos consolida o nome da Editora no setor e realiza vendas direto para o público-alvo.
- **Crítérios Relevantes de Interpretação:** quanto maior o número de eventos que a Editora participe, melhor. Mais contato ela tem com o nicho, seus autores e clientes em potencial.

No nicho que a Editora atua, existem seis grandes eventos anuais e a meta é estar presente no mínimo nesses. Apesar dos eventos representarem grandes despesas com passagens, estadia, preço do aluguel do espaço no evento, frete de mercadoria diárias de funcionários, eles são financeiramente rentáveis uma vez que o volume vendido, mesmo vendido com um desconto ao preço de capa, atinge o *breakeven*.

Já os eventos de lançamento são requeridos pelos autores de acordo com a intenção da sua publicação. No final do ano, escritórios de advocacia costumam publicar obras de seus sócios de modo a realizar um marketing indireto dando os livros como presentes e divulgando e reafirmando o nome do escritório. Nesse contexto, existe uma concentração de eventos de lançamento no final do ano.

Tabela 5 – Meta de eventos nos quais a Editora deve estar presente.

Mês	Número de Eventos da Área	Número de Eventos de Lançamento
janeiro	≥ 0	≥ 0
fevereiro	≥ 0	≥ 0
março	≥ 1	≥ 2
abril	≥ 1	≥ 2
maio	≥ 1	≥ 2
junho	≥ 0	≥ 2
julho	≥ 0	≥ 2
agosto	≥ 1	≥ 2
setembro	≥ 1	≥ 2
outubro	≥ 1	≥ 4
novembro	≥ 0	≥ 4
dezembro	≥ 0	≥ 4

Fonte: elaborado pelo autor.

Caso a meta de participação em eventos da área não seja atingida, o dono da Editora analisará o ocorrido para que possa se antecipar e não perder esses eventos no ano subsequente. Caso a meta de número de eventos de lançamento não seja atingida, o dono pode ativamente negociar com os autores diminuir preço do evento de lançamento em contraponto de diminuir o desconto dado no valor de capa do livro durante o evento de modo que o mesmo se torne viável. Vale ressaltar que, em um momento econômico que a Editora veja vantagem em crescer, a participação em eventos menores se torna interessante à medida que traga mais autores. A Tabela 6 apresenta o número eventos que a Editora participou durante os cinco primeiros meses de 2019.

Tabela 6 - Participação em eventos pela Editora em 2019

Mês	Número de Eventos da Área	Número de Eventos de Lançamento
jan/19	0	0
fev/19	0	1
mar/19	1	2
abr/19	1	4
mai/19	1	3

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Número de promoções na loja virtual**

- **Objetivo:** a loja virtual é o canal que mais gira o estoque antigo da editora por meio de promoções e entrega a maior margem líquida para o resultado.
- **Critérios Relevantes de Interpretação:** quanto maior o número de promoções, maior o fluxo de clientes no site e maior faturamento.

Segundo o histórico de promoções da Editora, o público da loja virtual é muito responsivo a promoções no site. Enquanto *bundles* de produtos são oferecidos o ano todo de maneira a ajustar o estoque e maximizar a receita de acordo com as vendas, em seis meses diferentes a Editora realiza promoções com desconto no site todo, Tabela 7.

Tabela 7 - Meses com promoções na loja virtual

Mês	Promoção
janeiro	Promoção de Férias
fevereiro	-
março	Dia da Mulher
abril	Dia Mundial do Livro
maio	-
junho	-
julho	-
agosto	Semana do Advogado
setembro	-
outubro	-
novembro	Black Friday
dezembro	Promoção de Natal

Fonte: elaborado pelo autor.

A divulgação das promoções é feita por meio das redes sociais da Editora em grupos específicos que tratam de temas jurídicos para público que tenha esse interesse. Também segundo o histórico de promoções da loja virtual, essas promoções trazem um aumento médio de cinco mil reais à receita normal da loja.

Caso as promoções não atinjam a meta de aumento de receita esperado, o dono da Editora contrata um *freelancer* especializado para investir em marketing digital na próxima promoção de modo a equilibrar o aumento de receita esperado.

4.1.5.6. Endividamento

Conforme explicado no histórico da empresa, durante a existência da Editora o dono precisou recorrer a dívidas para superar períodos com pouca liquidez já que não realizava um acompanhamento financeiro adequado. O custo das dívidas se integrou ao dia-a-dia financeiro da empresa e deixou de ser um ponto de atenção do dono uma vez que a empresa conseguia realizar o pagamento das parcelas.

Quando uma outra Editora tentou analisa-la financeiramente afim de realizar uma oferta de compra esbarrou na questão do endividamento (além da falta de processos internos que trariam confiança na informação gerada, conforme mencionado anteriormente) que a deixou menos atrativa e o negociação não foi adiante.

Em janeiro de 2019, a posição das dívidas estava concentrada nos bancos comerciais Santander e Caixa Econômica Federal conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Posição da dívida em janeiro de 2019.

Dívida	Banco	Juros (a.a.)	Nº total de parcelas	Valor das parcelas	Parcelas restantes em Jan19	Valor das parcelas restantes
1	CEF	21,3%	96	780,00	61	47.580
2	CEF	21,3%	60	2.263,00	25	56.575
3	Santander	26,4%	22	635,00	20	12.700
Total						116.855

Fonte: elaborado pelo autor.

Pela Editora não estar em fase de crescimento e pelo custo da dívida ser muito maior que o custo do capital próprio, a estrutura de capital ótima da empresa, no limite, deveria ser com menor alavancagem possível.

Nessas condições, todo fluxo de caixa gerado em excesso tem sido e será utilizado para amortizar as dívidas afim de diminuir a taxa de atratividade da empresa.

4.1.5.7. *Valuation*

Por fim, o *Valuation* da empresa foi construído segundo a metodologia do fluxo de caixa descontado utilizando como base o resultado de 2018 (os números foram alterados por confidencialidade e servem apenas como ilustração). Para realizarmos o *valuation* da Editora, consideramos as condições nos quais a mesma produziu o fluxo de caixa em 2018 e assumiremos algumas hipóteses para sua evolução nos próximos anos.

Segundo a sensibilidade do dono da Editora, que atua há uma década no setor, algumas hipóteses foram levantadas para guiar o *valuation*:

- Percepção de crescimento para os próximos cinco anos, tanto do mercado quanto do setor (hipótese de crescimento de 2% no fluxo de caixa gerado pela Editora de 2019 em diante);
- Valor do estoque que a Editora possui se mantém constante nos próximos anos;
- Renegociação da dívida para quitação a vista com aproximadamente 10% de desconto no final de 2019;
- Aumento do pró-labore do dono para 120mil reais anuais assim que a dívida for paga;
- Aumento incremental do caixa da Editora para eventuais necessidades e reserva de segurança, 10mil reais anuais a partir de 2020;
- Taxa de atratividade pelo risco da editora para desconto do fluxo de caixa em 200% do CDI (6,4%);
- Geração de 45mil reais de caixa livre na perpetuidade;

De acordo com as hipóteses assumidas, o autor do trabalho e o dono da Editora modelaram o fluxo de caixa para os próximos cinco anos segundo a Tabela 9.

Tabela 9 – Estimativa de valuation da empresa em dezembro 2019.

	2018 Real	2019 Estimado	2020 Estimado	2021 Estimado	2022 Estimado	2023 Estimado	2024 Estimado	2025+ Estimado
Caixa gerado	172,0	175,4	178,9	182,5	186,2	189,9	193,7	-
Dividendos para o sócio	90,0	90,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	-
Prépagamento de dívida	39,0	66,4	-	-	-	-	-	-
Aumento de caixa da Editora	43,0	19,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	-
Fluxo de caixa	-	-	48,9	52,5	56,2	59,9	63,7	45,0
VP do Fluxo de caixa	-	-	43,4	41,3	39,1	37,0	34,9	351,6

Fonte: elaborado pelo autor.

Com essa análise temos que o *valuation* para o final de 2019 é de aproximadamente 550mil reais. Como base comparativa, em 2016, o dono cogitou vender a Editora após receber uma oferta de 375 mil reais. O crescimento mensurável no valor da empresa é aproximadamente 175mil reais (13,62% a.a.), fora ganhos de qualidade e diminuição de erros em processos interno, práticas que geram sinergias caso a empresa seja adquirida por outra editora do setor e que podem ser alavancas de negociação para aumentar o valor final de venda.

4.1.5.8. Considerações finais

O trabalho de consultoria desenvolvido na Editora passou por redirecionamento estratégico, melhoria de processos e profissionalização financeira que trouxeram ganhos financeiros acima da expectativa para o dono. O trabalho foi desenvolvido utilizando a metodologia desenvolvida pela empresa do autor e demonstrou sua eficácia quando aplicada integralmente.

A flexibilização para aplicação parcial da metodologia será apresentada no capítulo 4.

5 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS EM OUTRAS EMPRESAS

Com o objetivo de demonstrar que a metodologia desenvolvida pode ser replicada em diferentes contextos, neste capítulo será descrito outro caso de seu uso. Como a aplicação das ferramentas é muito similar, optou-se por descrever apenas os pontos diferenciais do caso.

5.1 Empório Cerealista

5.1.1 Histórico da empresa

Através da indicação de seus serviços, o autor realizou um projeto de consultoria para um empório de produtos naturais em São Paulo. A loja do Empório existe desde 2013 e fica situado no bairro Vila Gustavo em São Paulo, vendendo mais de 450 tipos diferentes de produtos entre farinhas, castanhas, sementes e ervas.

A empresa do cliente (“Empório”) é gerida pela família do proprietário e não possuía nenhum tipo de promoção de seus produtos. A divulgação se dava através de boca-a-boca no bairro e a diferenciação se dava pela qualidade dos produtos e pelo atendimento, fidelizando os clientes. O estoque do Empório é relativamente pequeno por contar com a reposição rápida dos fornecedores situados na Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP).

No momento da contratação dos serviços de consultoria do autor, o Empório estava financeiramente estável, dando retorno esperado para a família do dono apenas com as vendas realizadas em sua loja física (aberta de segunda à sexta das 8 às 18h e aos sábados das 8h às 12h).

5.1.2 Venda

O diagnóstico preliminar foi simples e realizado com o dono, seu filho e seus dois funcionários. Nele foram expostos os processos do Empório e o desejo de aumentar o faturamento com uma estratégia de presença e promoção virtual.

A contratação do autor se deu para explorar potenciais de crescimento da empresa caso atuasse com a presença da marca online, seja por loja virtual ou por promoção da marca.

5.1.3 Desenvolvimento

O escopo do trabalho realizado foi de análise do mercado onde estavam inseridos (de modo a entender as melhores práticas), do possível retorno de uma estratégia virtual para promoção da marca e crescimento orgânico para ganhar *marketshare*.

5.1.3.1.1. Forças Competitivas de Porter

A análise estratégica do mercado se deu através da ferramenta das Forças Competitivas de Porter, Tabela 10.

1- Ameaça de novos entrantes

A barreira de entrada no mercado de produtos alimentícios a granel é baixa. As grandes categorias de gastos iniciais para se montar uma loja são: o pedido inicial no CEAGESP (para compor o estoque inicial), aluguel do imóvel e folha de pagamento. Dessa forma, a ameaça de novos entrantes é forte, tendo esse mercado, em São Paulo, o *marketshare* pulverizado, muitos concorrentes com faturamento similar (atendendo microrregiões da cidade).

2- Poder de barganha de fornecedores

O poder de barganha dos poucos fornecedores do CEAGESP desse mercado é alto. Como são muitos clientes comprando lotes pequenos, eles definem o preço de venda de acordo com fatores do mercado como oferta e demanda, safra dos produtos e perecibilidade.

3- Poder de barganha de clientes

Os clientes possuem poder de barganha baixo. O preço para o cliente (consumidor final) é estabelecido como o preço cobrado pelo fornecedor mais a margem do mercado, que varia entre 40% e 60%. Dessa forma, para esse mercado a diferenciação por preço se torna difícil, cabendo às lojas fidelizar seus clientes por meio da qualidade do atendimento.

4- Rivalidade entre concorrentes

Por se tratar de um mercado com marketshare pulverizado, a rivalidade entre concorrentes de uma determinada localização é alta. Ou seja, os concorrentes lutam para fidelizar os clientes de um determinado bairro.

5- Ameaça de produtos substitutos

Dada a variedade de produtos ofertados por uma loja nesse mercado, a ameaça de produtos substitutos é baixa, uma vez que já existem muitos produtos similares dentro da mesma loja caso o cliente procure por algum produto que esteja com o valor acima do mercado ou em falta.

Tabela 10 - Análise das Forças de Porter no mercado do Empório

Força	Intensidade
Ameaça de novos entrantes	Forte
Poder de barganha de fornecedores	Forte
Poder de barganha de clientes	Fraca
Rivalidade entre concorrentes	Forte
Ameaça de produtos substitutos	Fraca

Fonte: elaborado pelo autor.

5.1.3.1.2. Concorrentes

O autor realizou um levantamento de concorrentes, seu tamanho total, seu tamanho na região de interesse do Empório, fez uma estimativa de faturamento médio de sua loja e avaliou a presença *online*, Tabela 11.

Tabela 11 - Análise dos concorrentes locais do Empório

Concorrente	Nº total de lojas	Nº de lojas na região de interesse	Estimativa mensal de faturamento médio	Presença Online Significativa
A	7	3	R\$ 50 mil	Sim
B	4	1	R\$ 40 mil	Não
C	3	1	R\$ 40 mil	Não
Empório Cerealista	1	1	R\$ 40 mil	Não
E	1	1	R\$ 30 mil	Não

Fonte: elaborado pelo autor.

A região de interesse do Empório é composta pelo bairro Vila Gustavo e bairros adjacentes. Para o faturamento médio de uma loja física foi usado como base o faturamento mensal do Empório (Tabela 12), loja completa ofertando todos os produtos, e o faturamento de uma loja online foi estimado a partir de conversas informais no Concorrente A, que mencionou realizar 25% do faturamento via *online*.

Tabela 12 - Faturamento e Margem do Empório

DRE (mensal)	Valor
Faturamento bruto médio	40.000,00
Margem do Empório	50%

Fonte: elaborado pelo autor.

A presença online do Concorrente A foi avaliada levando em consideração a existência do website de divulgação e de um atendimento online para retirada de dúvidas dos produtos e de cotações, feito via alguma rede social (Instagram e Facebook).

5.1.3.1.3. Praça e Promoção

Uma vez que os produtos e os preços são limitados pelos concorrentes possuírem os mesmos fornecedores com alto poder de barganha, a diferenciação se dá pela praça e pela promoção da marca, as diferenciando por qualidade de atendimento e poder de fidelização de clientes.

O autor modelou de forma conservadora que para o Empório a presença online geraria um incremento de receita de 5% a 15% se aliado a uma estratégia de promoção da marca online. Dessa forma, para analisar e apresentar a viabilidade do projeto para o dono do Empório, o autor realizou cotações em empresas de desenvolvimento e manutenção de sites para obter preços para implementar a estratégia online.

A estratégia online era composta da criação do site e das redes sociais, da manutenção por um ano, da criação de conteúdo dos principais produtos para o marketing e de um investimento em divulgação da marca através de ferramentas de anúncios para o público-alvo. O preço médio obtido nas cotações está ilustrado na Tabela 13.

Tabela 13 - Atividades da Estratégia Online do Empório

Atividade Online	Preço
Criação do Site	7.400,00
Manutenção anual	3.600,00
Criação de conteúdo	1.200,00
Promoção	2.500,00
Total	14.700,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Com o custo do projeto cotado, a modelagem dos cenários de forma simplificada e as expectativas de retorno da estratégia foram conforme a Tabela 14.

Tabela 14 - Cenários de Incremento de receita mensal no Empório

Incremento % de Receita	Incremento mensal de Lucro Bruto	Custo anual da estratégia online	Payback Simples (meses)
5,0%	1.000,00	14.700,00	14,70
6,1%	1.225,00	14.700,00	12,00
10,0%	2.000,00	14.700,00	7,35
15,0%	3.000,00	14.700,00	4,90
20,0%	4.000,00	14.700,00	3,68
25,0%	5.000,00	14.700,00	2,94

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a análise feita pelo autor dentro do escopo da consultoria e pela assimetria de possíveis retornos positivos em relação a negativos, ou seja, um investimento financeiro baixo para um possível retorno financeiro alto, o dono do Empório decidiu implementar a estratégia online.

5.1.4 Entrega e Considerações

Esse projeto demonstrou a eficácia da análise estratégica de mercado através da Forças de Porter para guiar a estratégia de crescimento orgânico do Empório. Como a força de Rivalidade entre Concorrentes era significativa, fez-se um benchmark das práticas adotadas pelos concorrentes e, a partir de uma cópia melhorada da abordagem do concorrente, definiu-se a estratégia online do Empório.

Até a data de entrega do presente trabalho o incremento real de receita era de 17%, resultando num *payback* de 4,5 meses, do capital investido pelo dono do Empório, Tabela 15, um resultado acima das expectativas iniciais.

Tabela 15 - Resultado da Estratégia Online no Empório

Incremento Real de Receita	Incremento mensal de Lucro Bruto	Custo anual da estratégia online	Payback Simples (meses)
16,3%	3.260,00	14.700,00	4,51

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2 Considerações Finais

Estes capítulos 4 e 5 apresentaram os casos de aplicação da metodologia de consultoria e de que forma ela foi utilizada em alguns casos reais, demonstrando sua eficácia.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo apresentar a flexibilidade e eficácia da metodologia desenvolvida pela empresa do autor. A empresa do autor está no início de sua operação, atuando em um nicho de mercado para clientes obtidos através de indicação e tem conseguido apresentar resultados acima das expectativas para seus clientes.

A aplicação dessas ferramentas foi demonstrada integralmente com sucesso em uma editora, cliente do autor há três anos, e também foi demonstrado que as mesmas ferramentas, com pequenas adaptações, podem ser aplicadas em diferentes empresas, de diferentes tamanhos e contextos. As soluções customizadas são o grande diferencial da empresa que traz na flexibilidade das soluções, o maior diferencial competitivo.

Com isso ficou demonstrado que a consultoria possui competitividade para atuar no mercado de pequenas e médias empresas sem enfrentar diretamente a concorrência forte de entidades como o Sebrae, que buscam atender os problemas gerais das empresas com soluções de prateleira.

6.1 Próximos passos

Os próximos passos que o autor pretende dar no desenvolvimento das atividades da consultoria são em direção à melhor estruturação e ao aumento da escala do negócio por meio da contratação de estagiários e consultores e da possibilidade de compra e participação acionária nos clientes.

Quanto a estruturação, os próximos passos são de finalização do site, criação de material para que uma função comercial possa atrair clientes ativamente e não passivamente por indicação como tem sido.

Em relação à expansão orgânica, quando a consultoria começar a procurar clientes ativamente será necessária a contratação de outros consultores e estagiários para assumirem diferentes funções dentro da empresa. Isso posto, é importante para a empresa se atentar a possíveis ciclos econômicos que possam alterar bruscamente a demanda por serviços de consultoria.

O trabalho de consultoria em pequenas e médias empresas traz o desafio da profissionalização dos serviços, mas, em contraponto, traz em primeira mão a identificação de oportunidades de grandes melhorias, que trazem grande retorno financeiro, e que muitas vezes são postergadas pelos clientes por demandarem capital para realiza-las. Nesse contexto, um próximo passo para a consultoria seria de investir (seja com capital ou com o trabalho sendo remunerado com participação) em empresas que julgue interessantes como oportunidade para financiamento de projetos ou até mesmo com controle acionário.

7 BIBLIOGRAFIA

Global Entrepreneurship Monitor 2011. GEM.onte:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf>>. Acessado em: jun. 2019.

Causa Mortis 2014. SEBRAE. Fonte: < http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acessadoo em: jun. 2019.

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1998.

Industry Lifecycle. Investopedia. Fonte: <<https://www.investopedia.com/terms/i/industrylife-cycle.asp>>. Acessado em: jun. 2019.

Como construir um modelo de negócio para sua empresa. SEBRAE. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: jun. 2019

FERRAMENTA: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO). SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acessado em: jun. 2019.

FERRAMENTA: 5 FORÇAS DE PORTER (CLÁSSICO). SEBRAE. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF>. Acessado em: jun. 2019.

FERRAMENTA: MATRIZ BCG (CLÁSSICO). SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF>. Acessado em: jun. 2019.

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1998.

Valuation Definition. Investopedia. Disponível em: < <https://www.investopedia.com/terms/v/valuation.asp>>. Acessado em: jun. 2019