

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA
DR ARCHIMEDES LAMMOGLIA

DENISE LEZDKALNS

**Desenvolvimento de uma empresa de consultoria de serviços com
foco em meio ambiente.**

Indaiatuba
Dezembro/2021

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA
DR ARCHIMEDES LAMMOGLIA

DENISE LEZDKALNS

**Desenvolvimento de uma empresa de consultoria de serviços com
foco em meio ambiente.**

Trabalho de Graduação apresentado por Denise Lezdkalns como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Serviços, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, elaborado sob a orientação do Prof. Me. Edson Luiz Pereira.

Indaiatuba
Dezembro/2021

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA
DR ARCHIMEDES LAMMOGLIA

DENISE LEZDKALNS

Banca Avaliadora

Prof. Me. Edson Luiz Pereira	Orientador
Prof. Esp. Osmar Teixeira	Especialista
Prof. Dr. Valter Castelhana de Oliveira	Convidado

Data da defesa: 01/12/2021.

Para Cassia, Augusto e Laís, amores meus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, onde busquei forças nos momentos de fragilidade e incerteza.

Ao meu pai, Eduardo Lezdkalns Filho (in memoriam) cujo sonho de ver uma de suas filhas formada se concretiza em mim, 10 anos após seu desencarne. À minha mãe, Rosemary Oliveira Lezdkalns, pelo apoio, paciência e colaboração durante o período acadêmico. Minha gratidão e reconhecimento aos meus pais por todo esforço e dificuldades vencidas nessa vida objetivando sempre o meu melhor.

À minha filha Cassia Prohaska, por suportar meus dias de fúria e minhas ausências, por me motivar, acreditar em mim e compartilhar comigo as escolhas que fiz, por estar presente sempre: obrigada por me apresentar a FATEC mocinha! Valeu muito a pena!

Não poderia deixar de agradecer minhas primas-irmãs Marisa e Regina Lezdkalns e meus tios Júlio e Tereza Lezdkalns reconhecendo que toda a acolhida, todo abraço, toda palavra de apoio, incentivo e carinho que me valeram muito a pena! Minha gratidão e amor a vocês!

Meu agradecimento à amiga que conheci nessa instituição, Solange Benedetti e que vou levar por toda a vida, que foi minha cúmplice em todos os momentos mais importantes desde 2017, meu porto seguro, companheira de PICs e de todos os trabalhos do curso, post its, baladas, venenos e afins, esse trabalho de graduação não seria nada sem sua força, suas broncas e puxões de orelha, sem sua amizade, companheirismo e comprometimento! Gratidão por ser “Sol” em minha vida!

Agradeço também a Agda Prohaska por me acolher e me oferecer morada quando decidi mudar de vida e morar em Indaiatuba a fim de estudar e recomeçar. Gratidão!

Agradeço ao meu professor orientador e amigo pela paciência e insistência quando as voltas que a vida dá me afastavam do meu objetivo: missão cumprida mestre!

A Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba na figura de todos os professores, direção, coordenação e colaboradores deixo aqui minha gratidão e reconhecimento pelo trabalho e o esforço de vocês sem exceção, tão importantes na construção de cada profissional formado aqui.

E por último e não menos importante, minha gratidão e carinho a todos que não foram mencionados aqui, mas que de alguma maneira contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional e para a realização de mais um sonho meu.

EPÍGRAFE

O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência.

(Henri Ford)

RESUMO

A preservação do meio ambiente é um assunto cada vez mais importante. Preservar significa garantir condições de vida para toda a população existente neste planeta. O objetivo deste trabalho foi desenvolver o plano de negócios para a empresa NDS Núcleo de Desenvolvimento de Serviços a qual disponibilizará serviços para empresas, sempre se preocupando com a preservação ambiental, a conscientização e a mudança cultural das pessoas envolvidas nos processos industriais para que se tornem agentes multiplicadores. Dessa forma, o plano de negócios foi baseado no principal serviço que será oferecido pela NDS, o licenciamento ambiental, para compor, através do *mix de marketing* as estratégias que a empresa adotará para se estabelecer no mercado da cidade de Indaiatuba/SP, conquistar e manter seus futuros clientes, desenvolver novos serviços, melhorar os já existentes, sempre com a preocupação de auxiliar na preservação ambiental e na sustentabilidade. Para isso, além da pesquisa bibliográfica, foi desenvolvido um estudo de campo exploratórios com os potenciais concorrentes visando estabelecer os parâmetros para abertura da empresa.

Palavras-chave: empreendedorismo, estratégias, serviços, meio-ambiente

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: N° DE EMPRESAS SEGUNDO O SEGMENTO DE SERVIÇOS – BRASIL – 2017.....	11
FIGURA 2: PLANO DE MARKETING.....	21
FIGURA 3: PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
FIGURA 4: APRESENTAÇÃO DOS CONCORRENTES.....	31
FIGURA 5: MATRIZ DE CONCORRENTES	32
FIGURA 6: CANVAS.....	36
FIGURA 7: CLASSIFICAÇÃO NORMATIVA.....	40
FIGURA 8: GRAU DE COMPLEXIDADE PARA DESENVOLVIMENTO DO SERVIÇO.....	41
FIGURA 9: DEFINIÇÃO DE PREÇOS PARA O SERVIÇO DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL.....	41
FIGURA 10: PROCESSO DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL	47
FIGURA 11: SEDE DA EMPRESA	48
FIGURA 12: INVESTIMENTO FIXO.....	52
FIGURA 13: CUSTOS FIXOS	53
FIGURA 14: MÃO DE OBRA – NDS	53
FIGURA 15: ESTIMATIVA DE FATURAMENTO NDS	54
FIGURA 16: TRIBUTAÇÃO NDS.....	54
FIGURA 17: TRIBUTAÇÃO TOTAL NDS.....	55
FIGURA 18: SAZONALIDADE – ANO 1 - NDS	56
FIGURA 19: SAZONALIDADE – ANO 2- NDS	57
FIGURA 20: DRE – NDS.....	58
FIGURA 21: INDICADORES FINANCEIROS.....	59
FIGURA 22: FATURAMENTO MENSAL EM UM CENÁRIO NEGATIVO.....	60
FIGURA 23: ESTRUTURA GERENCIAL PARA UM CENÁRIO NEGATIVO	61
FIGURA 24: FATURAMENTO MENSAL EM UM CENÁRIO POSITIVO.....	62
FIGURA 25: ESTRUTURA GERENCIAL PARA UM CENÁRIO POSITIVO	63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I	14
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
1.1 Consultoria x Assessoria	14
1.2 Marketing	16
1.3 Serviços	16
1.4 Marketing de Serviços	17
1.4.1 Produto	17
1.4.2 Preço	17
1.4.3 Praça ou Ponto de Distribuição	18
1.4.4 Promoção ou Comunicação	18
1.4.5 Processos	19
1.4.6 Palpabilidade ou Evidência Física	19
1.4.7 Pessoas	20
1.4.8 Produtividade ou Qualidade	20
1.5 Plano de Marketing	20
1.6 Planejamento Estratégico	21
1.7 ANÁLISE SWOT	22
1.8 Plano de Negócios	23
CAPÍTULO II	25
1. PERCURSO METODOLÓGICO	25
2.1 Caracterização da Pesquisa	25
2.1.1 Delineamento da Pesquisa	25
2.1.2 Quanto aos Objetivos	26
2.1.3 Caracterização do Lugar e da Amostra da Pesquisa	26
2.2 Procedimento para Coleta e Análise de Dados	27
2.2.1 Técnicas para Coleta de Dados	27
2.2.2 Natureza da Análise de Dados	27
CAPÍTULO III	29

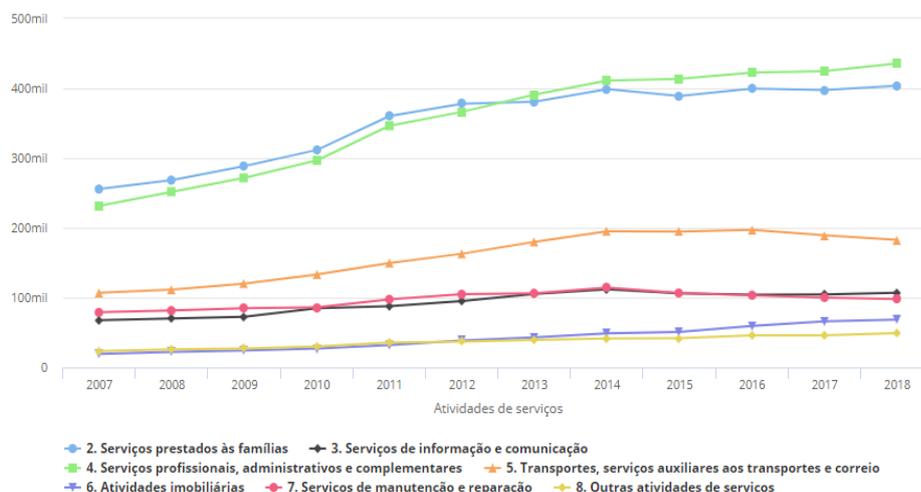
2.	APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES	29
	3.1 Análise do Mercado	29
	3.2 Análise da Concorrência	30
	3.3 Plano de Marketing	33
	3.3.1 Segmentação e Perfil do Cliente Alvo	33
	3.3.2 A Empresa.....	34
	3.3.3 Modelo de Negócios	35
	3.3.4 Estratégias de Marketing.....	37
	3.3.4.1 Serviços Oferecidos	37
	3.3.4.2 Preço.....	38
	3.3.4.3 Praça.....	42
	3.3.4.4 Promoção	42
	3.3.4.5 Pessoas	44
	3.3.4.6 Processos.....	44
	3.3.4.7 Ambiente Físico	48
	3.4 Plano Operacional	48
	3.5 Plano Financeiro	51
	3.5.1 Análise de um Cenário Ideal	51
	3.5.2 Análise de um Cenário Negativo em Relação ao Ideal.....	59
	3.5.3 Análise de um Cenário Positivo em Relação ao Ideal	61
	3.6 Análise Estratégica.....	64
	3.6.1 Análise de SWOT	64

INTRODUÇÃO

O setor de serviços, hoje, é a principal fonte de geração de emprego e renda alternativos no mercado brasileiro. Suas atividades podem ser muito diversificadas e possuem uma grande importância na economia do nosso país. Ao longo dos últimos anos, sua representatividade em nossa economia cresceu e tem impactado no PIB (Produto Interno Bruto) que, segundo o IBGE (2020) mostra um crescimento de 7,7% no terceiro trimestre de 2020, apesar do cenário de pandemia e após alguns anos de queda devido à crise econômica brasileira. Ainda com relação ao PIB, o IBGE (2020) mostra que no primeiro trimestre, a economia de serviços teve a maior participação no mercado: 72,5% do valor adicionado ao PIB brasileiro. Este ciclo demonstra que o momento é de recuperação da economia, ainda bastante abalada pelos prejuízos causados pela Pandemia, porém a estimativa do IBGE é que em 2021 tenhamos alta de 3,31% em relação a 2020 o que indica uma continuidade.

Segundo o IBGE (2020), o setor de serviços é caracterizado pela diversidade de suas atividades e heterogeneidade em relação ao porte das empresas que o compõe. É um setor que vem crescendo nas últimas décadas, chegando a mais de 400.000 empresas formalizadas no Brasil em 2017 de um total de cerca de 1.300.000 empresas de serviços em atividade no país em 2018.

Figura 1: Nº de empresas segundo o segmento de Serviços – Brasil – 2017



Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços - 2017

O setor de serviços apresenta um grande potencial para seu desenvolvimento e, cada vez mais, de novas tecnologias que auxiliem as empresas a buscarem uma melhoria contínua nas suas operações e processos, especialmente na cidade de Indaiatuba que conta com uma grande concentração de atividade econômica na área da administração no quesito de formação de pessoas e com alta concentração na área industrial, movimentando a economia da região e deixando a cidade na 71ª colocação no ano de 2017 entre os 132 municípios do estado com maior PIB de acordo com o IBGE (2017). A cidade conta com cerca de 800 indústrias instaladas e em funcionamento conforme a Prefeitura da Cidade de Indaiatuba (2020).

Dentre as diversas áreas de abrangência do Setor de Serviços, as atividades relacionadas ao Meio Ambiente merecem uma atenção especial no cenário atual. Conforme o site do Planalto o artigo 2º da Lei Federal nº 6.938 que trata da Política Nacional do Meio Ambiente,

“(...)que tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana. ”

O artigo citado favorece, entre outras atividades, a educação ambiental como ferramenta em todos os níveis de ensino para propagação da proteção ao meio ambiente.

Este trabalho será a base da criação do Núcleo de Desenvolvimento de Serviços (NDS) uma consultoria de serviços preocupada com o meio ambiente e sustentabilidade, que atuará em breve na cidade de Indaiatuba. A ideia da empresa nasceu da reunião de 2 alunas do curso Superior em Gestão de Serviços da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, sendo a autora parte interessada nesse projeto, que iniciou como uma proposta do Projeto Integrador de Conteúdo – PIC, um estudo interdisciplinar da instituição.

Diante um assunto tão complexo envolvendo meio ambiente, suas normas e leis vigentes surge a seguinte **questão** para nortear este projeto: quais os fatores críticos e de sucesso de uma consultoria ambiental?

Este projeto tem como objetivo elaborar o plano de negócios para que a empresa tenha uma visão ampla do mercado em que atuará, entenda seus pontos fortes e fracos e saiba lidar, se estabelecer e se manter no mercado. Assim, construir o plano de negócios da empresa,

utilizará todos os conceitos vistos no curso de Tecnologia em Gestão de Serviços por meio da prática do desenvolvimento, da composição e aplicação de uma pesquisa para auxiliar o entendimento do que espera o mercado atual, por outro lado, a empresa já iniciará suas atividades amparada por um estudo planejado para suas ações, tendo um entendimento correto de quem são seus potenciais clientes e como é o seu mercado de atuação.

Diante desse cenário, o **objetivo geral** é estabelecer o plano de negócios da empresa NDS.

São **objetivos específicos** deste trabalho:

Desenhar os principais indicadores da empresa, usando como base o marketing mix de serviços.

Estabelecer as estratégias de implementação da empresa.

Espera-se que, com a composição do plano de negócios, a empresa tenha suas estratégias bem definidas para que seja capaz de se fortalecer e alavancar a venda de seus serviços como consultoria com foco ambiental, tendo como principais produtos o licenciamento ambiental, projetos para melhoria de processos, treinamentos e assessoria jurídica aos seus clientes junto aos órgãos públicos de Indaiatuba.

Para delimitação do trabalho foram utilizadas as leis vigentes, pesquisas já publicadas, conteúdo bibliográfico, consultas à internet, estudos de caso bem como visita a empresas similares em atividade atualmente.

Estes temas estão divididos em três capítulos: no capítulo I, apresenta-se a fundamentação teórica, descrevendo os principais conceitos de marketing, serviços e plano de marketing que são de fundamental importância para este projeto. No capítulo II descreve-se o percurso metodológico ou delineamento da pesquisa bem como seus objetivos para um estudo minucioso e finalmente, no capítulo III serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa e desenvolvimento deste plano de negócios, bem como as ações propostas e métodos de controle. Ao final do projeto, serão feitas as considerações finais com relação ao estudo, e apresentadas as referências e anexos utilizados em seu desenvolvimento.

CAPÍTULO I

1. Fundamentação Teórica

Aborda-se neste capítulo todos os conceitos fundamentais para o desenvolvimento de um plano de negócios, bem como suas principais aplicações e implicações.

1.1 Consultoria x Assessoria

Uma consultoria pode ser caracterizada como um processo que busca auxiliar as organizações nas análises e soluções de problemas e difundir técnicas de gestão bem-sucedidas.

Segundo Block (2004) sempre que se aconselha alguém que necessita fazer uma escolha, estamos dando consultoria.

A consultoria empresarial é uma atividade que tem como objetivo básico responder ou atender às necessidades das empresas quando necessitam de sugestões de melhorias, embasadas em conhecimento.

Sendo uma prestação de serviços, o ato é totalmente intangível, que será oferecido para satisfazer as necessidades ou desejos sem a posse de um bem físico. Por isso a importância de demonstrar ao cliente os serviços oferecidos como contribuições para a solução dos problemas com qualidade e objetividade nos serviços prestados.

Kubr (1986), destaca que este tipo de serviço visa auxiliar a empresa a compor análises e buscar a solução de problemas utilizando-se de ferramentas de gestão e técnicas nos diversos segmentos de mercado.

No mercado atual encontra-se três tipos diferenciados de consultorias: as consultorias solucionadoras, as consultorias tecnológicas e as consultorias instrumentais.

A consultoria solucionadora é uma das mais antigas existentes e tem por característica principal o agendamento de reuniões com altos executivos das empresas por entenderem que são os executivos que têm maior poder de decisão e ao mesmo tempo são os que menos conhecem a empresa.

Sendo assim, fica fácil aos consultores encontrarem problemas e proporem soluções, de situações que até já podem existir, uma vez que estes executivos desconhecem os seus processos na íntegra.

A consultoria tecnológica é aquela que está vinculada a centros de pesquisas em universidades e institutos de tecnologia e é composta geralmente por estudantes e cientistas. Este tipo de consultoria desenvolve trabalhos em diversas áreas do conhecimento, funciona como uma incubadora de negócios e faz uso de toda estrutura e tecnologia que as universidades oferecem contribuindo com descobertas científicas significativas que transformam a sociedade em que vivemos.

A consultoria instrumental é mais atual e traz ao mercado oportunidades para, não só resolver os problemas das organizações, mas também implantar sistemas de gestão que proporcionem os conhecimentos e ensinamentos necessários para atingir um grau de transformação cultural que lhes tragam novas oportunidades sem que elas dependam do trabalho da consultoria para sua continuidade. Neste caso a consultoria compromete-se a fazer com que as empresas pensem, e não só executem o trabalho, mas aprendam como fazê-lo.

Por outro lado, existe a assessoria que propõe soluções prontas para as dificuldades apontadas numa empresa depois das análises necessárias. Ou seja, a consultoria realiza um diagnóstico do que precisa ser feito, aponta falhas e indica possíveis soluções para os problemas observados nas empresas que as contratam enquanto a assessoria é contratada para executar essas soluções. De um modo simplificado podemos dizer que a consultoria faz um diagnóstico geral da empresa, corrige o que for necessário e oferece ferramentas para que a empresa se desenvolva enquanto a assessoria executa o que as empresas preferem terceirizar, ou não tem tempo para executar.

Em todos os segmentos da economia, necessita-se, em maior ou menor intensidade, de análises e diversos serviços que auxiliem as empresas a melhorarem seus processos continuamente. Isso proporciona às consultorias, uma grande oportunidade para desenvolver serviços e inovações.

1.2 Marketing

A palavra *Marketing* vem do Inglês “*Market*” cuja tradução é mercado. Às técnicas e métodos utilizados para estudar o comportamento das empresas, produtos e serviços dentro de um determinado segmento denomina-se *Marketing*.

Kotler (2003,) mostra a principal função do *marketing* que é lidar com clientes para desenvolver meios que lhes proporcionem valor e satisfação de seus desejos e necessidades.

O *Marketing*, segundo Kotler & Armstrong (2000), não é apenas uma forma de divulgar e vender um determinado produto ou serviço é, principalmente uma forma de analisar e entender as necessidades dos clientes, o comportamento do mercado e também da concorrência. O uso das ferramentas de *marketing* em uma empresa ou organização visa encontrar formas para entender as necessidades dos clientes para satisfazê-las. Para isso, os profissionais de marketing analisam estas necessidades (físicas, sociais ou individuais), seus desejos e demandas, com o objetivo de criar produtos e serviços que venham agregar valor, qualidade e satisfação ao seu público alvo.

1.3 Serviços

Lovelock (2011) define serviço como uma atividade econômica oferecida por uma parte a outra, onde os desempenhos podem ser medidos com base no tempo para gerar os resultados esperados pelos clientes que pagam para perceberem valor nos serviços prestados, como por exemplo instalações de redes, salões de beleza, estacionamentos, atendimento bancário, sem que para isso necessitem ter em mãos um produto ou qualquer elemento físico que comprove essa atividade.

Os serviços possuem características exclusivas que os tornam diferentes de outros produtos pois são, na maioria dos casos, intangíveis e difíceis de serem compreendidos. Além disso eles proporcionam uma experiência única aos seus consumidores, fazendo com que estes se envolvam em algumas etapas do processo.

Assim como nos produtos tradicionais, a necessidade leva as empresas a criarem ou exercerem ações para suprir tal necessidade, criando recursos e desenvolvendo novos serviços: é o mercado da oportunidade para se criar novos negócios.

1.4 Marketing de Serviços

Todas as atividades que visam analisar, projetar, planejar, implementar ações e atender a demanda por serviços, levando em consideração qualidade no serviço prestado, excelência no atendimento, lucratividade e tudo o que possa vir a atender os desejos e necessidades dos clientes são chamadas de *Marketing* de Serviços.

O estudo do composto de *marketing* para bens norteia-se nos 4 P's: Produto, Preço, Promoção e Praça (KOTLER, 2000), porém para Serviços não são suficientes, uma vez que serviços acarretam desafios de *marketing* distintos e abrangem uma interface mais próxima com os clientes, uma vez que o serviço é produzido na presença do cliente. Dessa forma, foram acrescentados mais 4 P's: Processos, Pessoas, Palpabilidade ou Evidência Física e Produtividade. (LOVELOCK, 2011), dessa forma questões mais específicas relacionadas a serviços podem ser resolvidas analisando uma gama maior de variáveis.

1.4.1 Produto

Segundo o site Conceito.com produto é tudo aquilo que pode ser produzido e vendido visando satisfazer as necessidades dos clientes ou consumidores; a palavra é originária do latim "*productus*". Neste caso, o produto é físico, tangível. Em se tratando de serviços o produto se torna algo não material, intangível, e deve ser projetado de maneira que crie valor significativo para o cliente

Os serviços podem incluir elementos tangíveis pois por meio deles o serviço chega até o consumidor. Lovelock (2011) nos mostra que o consumidor não tem a posse do serviço, ele é apenas um produto que atribui valor, ou seja, atende as necessidades e desejos do cliente.

1.4.2 Preço

Preço é a expressão monetária que agrega valor ao produto ou serviço. É a forma pela qual gera-se receita para cobrir os custos de execução (no caso de prestação de serviços) ou

processos de fabricação (no caso de produtos) e levam em conta custo, despesas, impostos e lucros desejados.

O preço não é o único fator que pesa na decisão do cliente que deseja satisfazer suas necessidades e conquistar os benefícios esperados: o valor agregado ao produto é essencial para conquistar e reter esses consumidores. De acordo com Lovelock (2011), os profissionais do *marketing* devem estar bem atentos à essa característica, a fim de encontrar soluções que atendam essa demanda de acordo com a capacidade disponível, uma vez que não há possibilidade de se estocar serviços e nem ter posse dos mesmos devido à sua intangibilidade.

1.4.3 Praça ou Ponto de Distribuição

É o conjunto de empresas e indivíduos interligados que garantem que uma mercadoria chegará ao consumidor final, em suma, é o meio pelo qual o serviço será distribuído. Determinar a praça ou ponto de distribuição é fundamental para o sucesso do negócio e pode tornar a empresa mais competitiva ou criar um gargalo dependendo, por exemplo, de sua localização.

De acordo com o portal Administradores (2017), para fazer com que um produto ou serviço chegue até os consumidores, são utilizados canais de distribuição. Estes correspondem à uma área do marketing que se encarrega de garantir que o produto ou serviço esteja no momento e local adequado de acordo com a necessidade dos seus consumidores.

1.4.4 Promoção ou Comunicação

Promoção e comunicação tem o mesmo significado em *marketing*.

Para Rocha (1999) o composto promocional define um conjunto de recursos de *marketing* que visa manter os clientes informados sobre as ofertas e oportunidades de uma empresa de maneira que ele se sinta motivado a “considerar suas ofertas e persuadi-lo a adquirir os produtos ou serviços da empresa” fazendo com que ele acredite que é a melhor opção para realizar seus desejos e necessidades.

É por meio desta comunicação que as empresas informam seus clientes e consumidores sobre os produtos e serviços que oferecem ao mercado e sobre ofertas. Existem vários tipos de

propaganda/comunicação para divulgar os produtos das empresas e podem ser classificadas como informativa, institucional, corretiva, comparativa, persuasiva, pioneira, subliminares dentre outras.

1.4.5 Processos

Processos descrevem uma sequência de atividades, serviços ou sistemas operacionais que juntos compõe uma “receita de bolo”, um método de como fazer ou executar determinadas tarefas em uma organização de forma ordenada.

Segundo Lovelock (2011), essas sequências de tarefas descrevem como os sistemas se interligam a fim de criar a proposição de valor esperada pelos clientes.

As empresas necessitam compreender bem todos os seus processos, descrevê-los, elaborar simulações a fim de buscar a melhoria contínua, a economia de tempo e dinheiro de um modo geral, o que irá refletir na qualidade de seus produtos e serviços.

Para compreender essas operações, é necessário um trabalho de observação, tomada de tempos, análise para que se possa compor a operação no menor tempo possível, com o menor custo possível sem comprometer a qualidade, sempre levando em conta a perspectiva do cliente.

1.4.6 Palpabilidade ou Evidência Física

O estilo e a aparência de uma empresa são fundamentais para o bom andamento dos negócios de uma organização. Lovelock (2011) mostra que isso envolve o local onde a empresa mantém sua sede, o uniforme dos funcionários, a identificação visual da empresa e outros “elementos que proporcionem evidências tangíveis da qualidade do serviço”, tudo o que o cliente possa olhar e ter uma identificação imediata com a empresa. A sede da empresa por exemplo, é o local onde as pessoas vão interagir diariamente com os principais representantes do mercado. Deve-se considerar facilidade de acesso, fachada, a forma como a recepcionista trata os clientes, enfim, cada detalhe é importante para fixar o nome da empresa, estrutura e qualidade de seus serviços junto aos clientes. Os ditos populares dizem que a primeira impressão é a que fica e isso também se aplica ao mundo corporativo.

1.4.7 Pessoas

Pessoas são o ativo mais importante de uma empresa ou organização, se escolhidas corretamente. Conforme Lovelock (2011) o pessoal de serviços é crucial para o sucesso de uma empresa principalmente aqueles que fazem a linha de frente, o atendimento, o contato direto com a empresa e seus clientes e fornecedores. Estas pessoas têm grande influência nas decisões e também na transmissão dos valores da empresa para os clientes. São fundamentais para impulsionar a produtividade de todas as operações da empresa, sejam elas administrativas ou operacionais.

1.4.8 Produtividade ou Qualidade

Produtividade é o nome dado ao resultado de tudo o que é produtivo dentro de uma empresa, serviço ou organização. É a capacidade de produzir ou criar ou gerar um produto através de meios e recursos produtivos, ou seja, a produtividade determina a eficiência dos negócios, sejam eles quais forem atrelados ao conhecimento, técnicas e capital empregado.

Conforme o SEBRAE (2017), qualidade é a garantia da entrega nas condições acordadas e, de preferência, excedendo as expectativas, para alcançar a satisfação dos clientes. Esta é medida por meio de indicadores da produção para a geração de produtos ou serviços e pode até apontar falhas no processo produtivo que, quando corrigidas em tempo, podem evitar prejuízos à empresa.

1.5 Plano de Marketing

De acordo com Kotler (2010) estamos em uma era onde os valores são importantíssimos; tratar as pessoas como seres humanos que pensam, sentem e tem suas vontades e necessidades vai além do conceito de simples consumidores. Essa visão leva a entender que a análise do plano de *marketing* é fundamental para traçar o perfil de comportamento do cliente em cada segmento. O plano de *marketing* faz parte do conjunto de

ações que a empresa adota para alcançar o sucesso e engloba diversas atividades que visam alcançar os objetivos do *marketing* especificamente, como exemplificado na figura 2:

Figura 2: Plano de Marketing

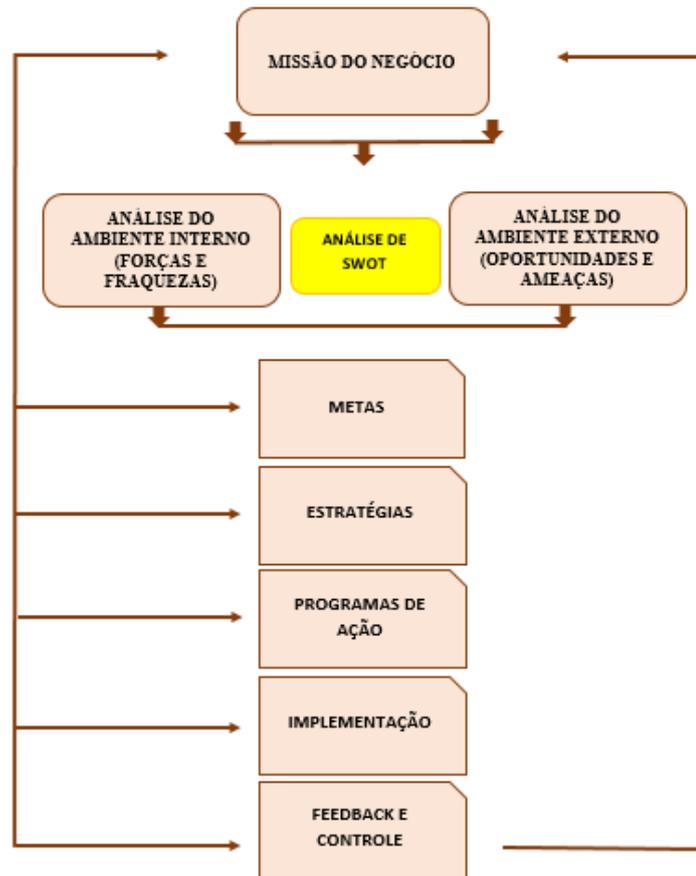


Fonte: Adaptado de Las Casas, 2011

1.6 Planejamento Estratégico

Toda empresa necessita de um planejamento para determinar o que quer, como quer e onde quer chegar. Para que isso aconteça é necessário listar todas as possibilidades que possam vir a acontecer na vida de uma empresa, ou seja, a estratégia que a empresa irá adotar. É muito importante que todos os setores da empresa estejam envolvidos. Não é uma tarefa fácil, por isso requer acompanhamento constante em todas as etapas do seu desenvolvimento, planejamento e execução.

Kotler (2011) mostra que, a partir dessa missão consegue-se desenhar um cenário para criar metas, ações e estratégias para controlar todas as variantes e objetivos principais do negócio, com disciplina e organização para atingir os objetivos pensados para a empresa, conforme demonstra a figura 3.

Figura 3: Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Kotler, 2011

O planejamento estratégico bem como o plano de *marketing* auxilia as empresas a pensar no que estão fazendo, no que farão e as estratégias podem variar de acordo com as características de quem planeja, ou seja, planos compostos por personalidades conservadoras tendem a ser conservadores enquanto planos compostos por personalidades inovadoras tendem a ser mais inovadores e assim por diante.

1.7 ANÁLISE SWOT

A análise de SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos em diversos processos de planejamento estratégico, incluindo o pessoal.

Segundo Kotler (2000), a análise *SWOT* consiste em uma ferramenta de análise da empresa, servindo para criar ações estratégicas. A sigla *SWOT* é composta por 4 palavras chave em inglês que significam: *Strengths* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Já Rodrigues et al, (2005), nos mostra que essas 4 variáveis devem ser analisadas periodicamente no meio em que a empresa atuará e que, se seus pontos fortes estiverem alinhados com os fatores críticos de sucesso, satisfazendo as oportunidades de mercado, a empresa será competitiva a longo prazo.

De fato, todas as competências relacionadas a marketing, finanças, processos e cultura organizacional deverão ser analisadas e classificadas como: uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza. Pois quando esses quatro pontos são diagnosticados numa empresa e bem analisados, podem auxiliar bastante na tomada de decisões e ações reduzindo riscos e ameaças e aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado.

1.8 Plano de Negócios

Ao documento que descreve todos os objetivos, metas, riscos, concorrência, estratégias e operações denomina-se Plano de Negócios. Conforme o site do SEBRAE (2020) “o planejamento proporciona uma visão mais clara e consistente sobre o desenvolvimento do negócio”.

O plano de negócios é importante para organizar as ideias sobre o negócio, no caso de empresas já em atividade auxiliar na expansão das mesmas, apoiar a gestão do negócio em suas estratégias e finanças, facilita a comunicação entre os gestores, colaboradores, fornecedores, sócios e todos os envolvidos no processo, auxilia na captação de recursos financeiros ou humanos.

O plano de negócios pode ser apresentado de maneiras diferentes, levando-se em consideração o público que deseja atingir:

- Empreendedores: objetivo é mostrar o mercado em que a empresa irá atuar;
- Sócios: visa estabelecer acordos internos e alinhar as estratégias da empresa;
- Parceiros: objetiva a criação de estratégias que envolvam outras empresas ou serviços;

- Financeiro: visa a obtenção de empréstimos e acessos a serviços financeiros;
- Investidores: objetivo é captar recursos de pessoas ou empresas interessadas no negócio;
- Fornecedores: visa criar novas formas de pagamento e obter crédito para novas compras;
- Clientes: para vender os benefícios dos produtos ou serviços;
- Colaboradores: objetivo é melhorar a comunicação interna e fazer com que seus colaboradores entendam o seu papel dentro da empresa gerando comprometimento entre as pessoas e equipes.

Pode-se dizer que um Plano de Negócios possui 3 (três) funções principais:

- PLANEJAMENTO: visa compor análises mercadológicas, técnicas, financeiras, jurídica e organizacional da empresa;
- DIAGNÓSTICO: Avalia a evolução da empresa em cada item do planejamento, propõe um acompanhamento corporativo do que foi PREVISTO versus o que foi REALIZADO para que se faça a correção dos desvios;
- FINANCIAMENTO: facilita a obtenção de financiamentos e recursos junto a instituições financeiras.

CAPÍTULO II

1. Percurso Metodológico

Este capítulo objetiva a descrição do percurso metodológico adotado para o desenvolvimento do plano de negócios da empresa de consultoria de serviços denominada NDS Núcleo de Desenvolvimento de Serviços.

2.1 Caracterização da Pesquisa

Neste item será descrito o processo de pesquisa, base para o plano de negócios da empresa NDS.

2.1.1 Delineamento da Pesquisa

De acordo com Gil (2017) pesquisa é todo processo pelo qual buscamos respostas para situações ou problemas propostos para os quais temos necessidade de encontrar informações suficientes para resolver o problema ou propor soluções. Para atingir resultados satisfatórios, é necessário que a pesquisa tenha seus objetivos bem definidos e planejados. Para isso, é preciso formular o problema, especificar os objetivos, construir hipóteses, aplicar pesquisas, coletar e analisar dados e informações para então compor uma análise que resultará em uma conclusão do estudo, sugestão de aplicação ou melhoria.

Este projeto é fundamentado por uma pesquisa bibliográfica pois há necessidade da busca por informações e conceitos que servirão de base para a elaboração do plano de negócios da empresa NDS Núcleo de Desenvolvimento de Serviços. Posteriormente o projeto adotou o estudo de caso para avaliar e sugerir o desenvolvimento da empresa de consultoria de serviços denominada NDS Núcleo de Desenvolvimento de Serviços.

Esta segunda fase do trabalho, compõe-se de pesquisas de potencial de mercado e da concorrência, para garantir uma estratégia adequada aos propósitos da NDS.

Lakatos (2010) mostra que a finalidade da pesquisa bibliográfica é permitir ao pesquisador acesso a conteúdo e material já publicados para desenvolver seu projeto e que, através da pesquisa de campo, pode-se obter conhecimento, informações e dados coletados através de observações para assim compreender os aspectos e compor estratégias para a implantação da empresa.

2.1.2 Quanto aos Objetivos

Foi realizada uma pesquisa exploratória com o objetivo de analisar o mercado onde a empresa NDS será estabelecida. Gil (2017) esclarece que a pesquisa exploratória auxilia a familiarização com o problema de maneira que ele se torne compreensível e que a partir desse entendimento se possa construir o pensamento para projetar soluções. Essa compreensão é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa de consultoria de serviços com foco em meio ambiente.

2.1.3 Caracterização do Lugar e da Amostra da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma amostra de empresas estabelecidas na cidade de Indaiatuba, as quais prestam serviços de licenciamento ambiental entre outros, sendo potenciais concorrentes da NDS, conforme detalhado no capítulo III. Todas elas se apresentam como consultorias.

2.2 Procedimento para Coleta e Análise de Dados

2.2.1 Técnicas para Coleta de Dados

Para Gil (2017), as diferentes formas de se coletar dados num estudo de caso garantem um aprofundamento maior no estudo e a certeza de agregá-lo em seu contexto, assim, é possível se ter maior credibilidade nos resultados finais.

Neste projeto, foi feita uma análise denominada de “Apresentação dos Concorrentes” que coletou dados através do site de cada uma das empresas selecionadas como potenciais clientes da NDS (anexo I), dessa forma foi possível caracterizar estas empresas e sua forma de atuação no mercado. Os dados foram coletados nos sites das empresas e abordam os seguintes temas:

- Identificação da empresa (razão social, endereço do site);
- Localização;
- Ano de fundação;
- Principais clientes;
- Produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- Pontos fortes e pontos fracos;
- Posicionamento;
- Estratégias;
- Tecnologias oferecidas.

Com esses quadros preenchidos foi possível qualificar e entender quem são estas empresas e qual a diferença nos serviços oferecidos ao mercado similares aos propostos pela NDS, para criar valor e diferenciar-se da concorrência.

2.2.2 Natureza da Análise de Dados

Segundo Gil (2017) a análise dos dados se inicia quando do primeiro contato ou entrevista com a empresa; a partir daí iniciam-se observações que irão agregar dados aos resultados finais da pesquisa.

Há diversas técnicas que podem ser empregadas na análise de dados para um estudo de caso, e Gil (2017) comenta que pode-se compor diversas comparações buscando evidenciar a coerência nos casos analisados.

Neste processo foi utilizada a pesquisa qualitativa-descritiva que, segundo Lakatos (2010) é uma forma de explorar as particularidades, experiências e individualidades do objeto de estudo através da observação, fazendo com que o pesquisador tenha mais familiaridade com o tema escolhido.

Os dados serviram de parâmetros para elaborar a análise da NDS e desenvolver o seu Mix de marketing, fundamentais para que a empresa defina suas ações em *marketing*, conheça seus clientes e saiba quais produtos desenvolver para atingir um número maior de vendas.

CAPÍTULO III

2. Apresentação das Análises

Neste capítulo são tratados os resultados das pesquisas realizadas para desenvolver o plano de negócios da empresa e os resultados obtidos através das análises das empresas já atuantes no mercado.

3.1 Análise do Mercado

A cidade de Indaiatuba possui população estimada em 256.223 pessoas (IBGE, 2020), sendo a maior parte da população composta por adultos na faixa etária de 30 a 35 anos. Quase 36% das pessoas residentes em Indaiatuba estavam empregadas em 2019 (IBGE) em pleno pico da pandemia do Corona Vírus. A média salarial na cidade corresponde a 3,4 salários mínimos (IBGE, 2019) sendo que 28,1% dos domicílios compreendem renda per capita de até meio salário mínimo (IBGE, 2010). É a cidade com 5º maior PIB da região e 42º maior PIB do estado de SP e ocupa ainda o 222º lugar dos municípios com maior PIB do país (IBGE, 2018). Nos últimos anos a cidade sofreu com o cenário de pandemia, o que impactou diretamente o setor de serviços que sofreu recuo de 11,7% nos primeiros meses de 2020, um tanto preocupante uma vez que o setor é um dos que mais contribuem para a composição do PIB e a geração de empregos. A paralisação das atividades econômicas e o isolamento social visando conter o avanço da pandemia fez com que o comportamento do mercado mudasse ampliando o número de atividades *on line*, levando as empresas a adotarem o trabalho em *home office* e aumentando consideravelmente a quantidade de compras feitas por meio de aplicativos.

A PMS (Pesquisa Mensal de Serviços) apresentada pelo IBGE, mostra um cenário de recuperação para o setor que avançou 1,7% no mês de junho de 2021, alcançando o melhor volume de serviços dos últimos 5 anos. Serviços como consultorias, tecnologia da informação,

transporte e distribuição de cargas e apoio logístico por exemplo, focados mais em inovação do que em mão de obra, foram beneficiados pela pandemia e ajudaram o reposicionamento do setor criando alternativas para o mercado.

Indaiatuba, a cidade onde está localizada a empresa objeto deste trabalho, concentra cerca de 800 empresas em seu parque industrial, cerca de 4.500 comércios e 10.000 prestadores de serviços conforme informa o site da Prefeitura (2019). De acordo com a legislação, uma grande parte das indústrias ou serviços, precisam de licenciamento ambiental, o que demonstra a necessidade do serviço proposto pela NDS. A empresa conta com processos que envolvem inovação e consultoria: novas alternativas para o mercado pós pandemia.

3.2 Análise da Concorrência

No mercado de Indaiatuba existem 3 (três) concorrentes diretos os quais foram analisados através das informações apresentadas em seus sites na internet. Foi levado em consideração os serviços oferecidos ao mercado, semelhanças com os serviços prestados pela NDS, exclusividade e diferenciais, conforme demonstrado na figura 4 a seguir:

Figura 4: Apresentação dos concorrentes

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
	<p>LOCALIZAÇÃO: Indaiatuba/SP ANO DE FUNDAÇÃO: 2009 PRINCIPAIS CLIENTES: não divulgado</p>	<p>LOCALIZAÇÃO: Indaiatuba/SP ANO DE FUNDAÇÃO: 2019 PRINCIPAIS CLIENTES: Tubercul, Pássaro Marrom, Tirreno Prod. Químicos, MMB Metals, Múltipla Engenharia, Jacitara, Acop Files.</p>	<p>LOCALIZAÇÃO: Indaiatuba/SP ANO DE FUNDAÇÃO: 2016 PRINCIPAIS CLIENTES: GVS do Brasil, Saint Gobain, Sony, John Deere.</p>
P R O D U T O S E S E R V I Ç O S	<p>>Tratamento de águas industriais; >Licenciamento ambiental; >Tratamento de efluentes; >Consultoria e assessoria.</p>	<p>>Aprovação Graphohab; >Laudos de caracterização da vegetação; >Inventários de fauna; >Relatórios de monitoramento de plantio; >Supressão de vegetação e corte de árvores isoladas; >Projetos de compensação ambiental; >Levantamentos planialtimétricos cadastrais; >Estudo de impacto de vizinhança (EIV); >Relatório de impacto ambiental de trânsito; >Projetos de paisagismo e arborização; >Cadastro ambiental rural; >Serviços topográficos; >Estudos de viabilidade ambiental.</p>	<p>>Diagnóstico ambiental; >Gestão e valorização de resíduos; >Licenciamento ambiental; >Regularização junto ao IBAMA; >Inventário de resíduos; >Gerenciamento de produtos controlados.</p>
P O N T O S F O R T E S	<p>>Uso de biotecnologia; >Diagnóstico do cliente; >Venda da solução agregada ao produto (diagnóstico do efluente através da microscopia); >Atendimento diferenciado.</p>	<p>>Conhecimento técnico; >Inovação; >Redução de impactos ambientais; >Incentivo à criação de valores.</p>	<p>>Projetos personalizados de acordo com a necessidade do cliente; >Qualificação da mão de obra e encaminhamento ao cliente.</p>
P O N T O S F R A C O S	<p>>Só atendem multinacionais; >Dificuldade em conseguir novos clientes devido a ineficiência das fiscalizações no município.</p>	<p>>Dificuldade em conseguir novos clientes devido a ineficiência das fiscalizações no município.</p>	<p>>Divulgação dos seus trabalhos feita somente pelas redes sociais: não possui site; >Dificuldade em conseguir novos clientes devido a ineficiência das fiscalizações no município.</p>
P O S I Ç ã O N A M E N T O	<p>>Aposta na qualificação de seus colaboradores; >Serviços de alta qualidade; >Cooperação técnico-científica com universidades e instituições.</p>	<p>>Estudo de viabilidade ambiental e aprovação de novos empreendimentos através de licenciamento ambiental.</p>	<p>>Gerar valor para seus clientes a partir dos 3 pilares da sustentabilidade: ambiental, econômica e social.</p>
E S T R A T É G I A S	<p>>Conhecer o cliente; >Diagnosticar suas necessidades; >Oferecer a solução agregada ao produto; >Abranger segmentos diferenciados (indústria, comércio, residências, agronegócios, etc.).</p>	<p>>Atuar com processos burocráticos e desenvolvimento de projetos.</p>	<p>>Geração de receita a partir da comercialização de objetos obsoletos.</p>
T E C N O L O G I A	<p>>Biomoduladores; >Bioremediadores; >Biotecnologia; >Linha Max.</p>	<p>>Não divulgada.</p>	<p>>SIS = Sistema da indústria sustentável.</p>

Fonte: Próprio autor

A matriz de concorrentes, figura 5, mostra os atributos usados para a comparação entre as empresas selecionadas na Apresentação de Concorrentes, avaliados de 1 a 5 conforme informações obtidas no site de cada concorrente. Levou-se em consideração as informações contidas nos respectivos sites fazendo-se uma comparação subjetiva entre as empresas. A avaliação “1” significa uma baixa presença desse atributo em relação ao concorrente e avaliação “5” mostra que esse atributo é superior aos outros. Com esta análise é possível fornecer subsídios para elencar os atributos que poderão ajudar a NDS a destacar-se no mercado.

Figura 5: Matriz de concorrentes

ATRIBUTOS	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
FORÇA DE VENDAS	3	3	3
PORTE	5	3	3
QUALIDADE DO SERVIÇO/PRODUTO	5	5	3
VALOR AGREGADO	5	5	3
FORÇA DA MARCA	5	3	5
TOTAL	23	19	17

Fonte: Próprio autor

A empresa 1 obteve o maior total sendo força de vendas sua menor nota, pois tem forte atuação no mercado estrangeiro. É uma empresa com grande influência no mercado, devido as tecnologias utilizadas em seus serviços, que tem como foco principal o tratamento de efluentes, deixando os serviços burocráticos como o licenciamento ambiental em segundo plano, o que é benéfico para a NDS já que este será o carro chefe da empresa.

A empresa 2 obteve o segundo maior total pois obteve nota 3 em 3 quesitos: Força da Marca Porte e Força de vendas. Ela foca seus serviços principalmente na parte burocrática, além de oferecer soluções para os resíduos empresariais de maneira personalizada para cada cliente. Tem grande influência no mercado e detém em sua carteira de clientes grandes empresas situadas na cidade de Indaiatuba. Este fator pode representar alguma dificuldade para a NDS uma vez que a está iniciando no mercado.

A empresa 3, apesar da menor avaliação, tem como pontos fortes o investimento em treinamentos da mão de obra que é oferecida ao cliente bem com em projetos exclusivos o que acaba agregando valor à sua marca/nome, porém acaba falhando nos demais pontos analisados, esta observação da concorrência pode gerar diferenciais importantes para as atividades da NDS como por exemplo o atendimento personalizado para seus clientes.

3.3 Plano de Marketing

Neste capítulo traçaremos o perfil de comportamento das empresas que oferecem o serviço de licenciamento ambiental como parte das ações adotadas pela NDS para desenvolvimento de suas atividades utilizando o plano de marketing que será proposto.

3.3.1 Segmentação e Perfil do Cliente Alvo

Para iniciar o plano de marketing da NDS foi preciso entender quem é o seu público alvo, qual o perfil dos potenciais clientes, quais suas dificuldades, desejos, dores, onde eles buscam informações para suprir suas necessidades, quais problemas gostariam de resolver rapidamente, se existem pontos negativos na visão deles quanto aos serviços que necessitam e o que esperam de um prestador desse tipo de serviços.

Entendeu-se que os clientes da NDS são dirigentes de empresas e comércios da cidade de Indaiatuba e também administradores de condomínios, faixa etária em sua maioria entre 40 a 55 anos, a maioria homens e com necessidade de resolver rapidamente os problemas de licenciamento da empresa. As maiores dificuldades reportadas relacionam-se com a complexidade dos processos dos órgãos públicos para emissão de documentos, licenças e autorizações. Isso faz com que o empresário precise voltar inúmeras vezes aos departamentos públicos até que consiga protocolar seus documentos. Ele geralmente não dispõe de tempo nem de pessoal qualificado para cumprir ou exercer tais exigências. Um especialista no assunto ajudaria a ter todos esses problemas resolvidos com agilidade e evitaria autuações ou notificações por alguma irregularidade.

As soluções oferecidas pela NDS trazem comodidade e segurança para que os seus clientes possam concentrar-se nas atividades fim de suas organizações sem maiores preocupações pois a emissão destes documentos é trabalhosa, exige que se faça um levantamento de outros documentos para sua liberação além de layouts, detalhamento de processos, conhecimento da legislação e bons contatos dentro das repartições públicas.

Confiança é a base para o trabalho documental além da qualidade diferenciada no atendimento. Espera-se assim, captar novos clientes por meio de indicações, prospecção e divulgação de *cases* de sucesso.

3.3.2 A Empresa

A NDS Núcleo de Desenvolvimento em Serviços e Consultoria Ambiental tem como compromisso proporcionar ao cidadão e aos nossos clientes uma mudança cultural e de atitude que trará inúmeras melhorias à qualidade de vida das pessoas, atendendo aos requisitos de legislações ambientais de tal forma a garantir a destinação correta dos resíduos gerados pelas atividades da empresa, cuidando não somente da coleta, armazenamento, tratamento, mas também do encaminhamento para o destino final, garantindo que os resíduos gerados pelos clientes não contaminem ou contribuam para a degradação do meio ambiente. O objetivo é conscientizar os colaboradores, clientes, fornecedores bem como toda a comunidade local, tanto no aspecto da educação ambiental como também na reutilização consciente dos resíduos gerados por nossa sociedade.

MISSÃO: oferecer ao mercado corporativo serviços de consultoria ambiental com qualidade e excelência contribuindo para o desenvolvimento da sustentabilidade em suas atividades bem como na conscientização e preservação ambiental a fim de melhorar o meio ambiente se vive, implantando inovações e aplicando resultados.

VISÃO: ser uma consultoria de referência nacional oferecendo soluções para os clientes, comprometidos em fazer com que nosso meio ambiente seja cada vez mais sustentável e tendo um melhor aproveitamento de seus resíduos hoje e no futuro.

VALORES: auxiliar as empresas na preservação do meio ambiente de forma inovadora, transforma vidas e abre horizontes para um futuro sustentável em todos os âmbitos trabalhando com:

- Honestidade, transparência e coerência todas as ações e relações;
- Acreditar em tudo o que se pratica;
- Agir sempre com ética e respeito;
- Zelar pela satisfação dos clientes;
- Prazer em aprender e ensinar;
- Aperfeiçoar-se dia a dia não só como parte da organização, mas também como pessoas;
- Respeito à equipe e a todos os envolvidos direta ou indiretamente;
- Valorizar e investir em pessoas;
- Inovar e renovar sempre!

3.3.3 Modelo de Negócios

A figura 6 apresenta o modelo de negócios planejado da NDS. Por meio da ferramenta Canvas pode-se visualizar todas as atividades, necessidades e envolvidos no processo de criação da empresa.

Figura 6: Canvas

PARCERIAS *Prefeitura de Indaiatuba *CETESB *CORPUS (CSO e ECOMARK)	ATIVIDADES *Desenvolvimento de projetos *Desenvolvimento de processo *Controle de documentação *Controle de registros *Licenciamento ambiental *Cursos e treinamentos	PROPOSTA DE VALOR * Solucionar as necessidades de licenciamento ambiental das organizações, desde seus processos e recursos internos até a efetiva regularização junto aos órgãos competentes.	RELACIONAMENTO *Prefeitura de Indaiatuba *Órgãos ambientais *Clientes	CLIENTES *Indústrias *Comércios *Condomínios
ESTRUTURA DE CUSTOS *Pessoal *Infraestrutura (local, equipamentos, computadores, etc.) *Material de apoio	RECURSOS *Espaço físico (home office) *Softwares *Material didático *Telefones/Rádios *Redes (cabearno, internet, telefone)		CANAIS *TI como meio de divulgação *Material impresso *Visita técnica *Palestras *Cursos e Treinamentos *Mídias sociais	

Fonte: Próprio autor

A “dor” dos clientes da empresa está na burocracia exigida pelos órgãos públicos para emissão de licenças que muitas vezes nem estão de posse deles e sim da empresa que faz a contabilidade quando estas terceirizam o serviço, o que acontece muito com empresas de pequeno e médio porte.

A proposta de valor da NDS consiste em oferecer serviços que solucionem as necessidades de licenciamento ambiental das organizações, assumindo o trabalho de regularização de seus registros e documentos, otimizando seus processos, implantando melhorias e treinando seus colaboradores de maneira que o cliente se sinta seguro e tranquilo para desenvolver outras tarefas.

O relacionamento com os clientes ocorre na intermediação entre cliente, NDS e Prefeitura, além dos órgãos de regulamentação ambiental, quando necessário. São clientes da NDS todos aqueles que necessitem de licenciamento ambiental. A NDS pode fazer a indicação também de empresas parceiras para outras soluções como tratamento de efluentes por exemplo.

Para divulgação da empresa e serviços será utilizada a tecnologia da informação para composição de seu site, mídias sociais, material impresso, visitas técnicas, palestras, cursos e treinamentos ministrados pela NDS.

As principais atividades exercidas pela NDS são desenvolvimento de projetos, desenvolvimento e melhoria de processos, controle de documentação e registros para o licenciamento ambiental, cursos e treinamentos, tendo como parceiros principais as entidades envolvidas com a administração e controle do meio ambiente da cidade, ou seja, a Prefeitura de Indaiatuba, a Corpus (responsável pela coleta de resíduos e manutenção de espaços públicos na cidade) e a CETESB que é o órgão estadual regulamentador das normas e atividades relacionadas às empresas e o meio ambiente.

A estrutura de custos da empresa contempla a administração de pessoal, a infraestrutura para realização dos serviços e todo o material de apoio e divulgação. Para isso, conta com uma fonte de receitas proveniente da administração de contratos com seus clientes já considerando uma visita para averiguação semestral inclusa, visitas técnicas serão cobradas à parte bem como uma taxa de deslocamento utilizada para protocolar documentos, visitar órgãos municipais, reuniões externas, etc.). Além de verbas provenientes de patrocínios e apoios em projetos.

3.3.4 Estratégias de Marketing

3.3.4.1 Serviços Oferecidos

O licenciamento ambiental é instrumento fundamental na busca do desenvolvimento sustentável. Sua contribuição é direta e visa a encontrar o convívio equilibrado entre ação econômica do homem e o meio ambiente onde se insere. Busca-se a compatibilidade do desenvolvimento econômico e da livre iniciativa com o meio ambiente, dentro de sua capacidade de regeneração e permanência.

Na cidade de Indaiatuba- SP encontra-se um cenário próspero ao crescimento de empresas e indústrias que fomentam o mercado do município gerando empregabilidade e resultando em impactos negativos ao meio ambiente. Com isso a empresa propõe ainda serviços como:

- Diagnóstico da empresa;
- Análise dos processos;
- Desenvolvimento e implantação de melhorias em processos existentes;
- Desenvolvimento e implantação de projetos;
- Acompanhamento de processos de geração de resíduos;
- Laudo de emissão de poluentes (terceirizado)
- Projetos de bases de contenção (medidas mitigadoras de impacto)

As empresas necessitam de inúmeras licenças e processos governamentais para a liberação da atividade regular no âmbito de negócios, sendo as que obtêm maior necessidade de licenças, as que realizam atividade fabril. Em todos os casos se faz necessária a documentação de licenciamento ambiental regularizada, com a importância de renovar-se a cada três anos. Para receber essa licença, o empresário deverá contratar um representante ou escritório especializado nessa área específica, ele irá recolher documentação, avaliar a situação atual e então avaliar se este está apto ou não para receber essa licença. Em casos de inadimplências de ações sustentáveis e documentação legal, o empresário deverá adequar as normas estabelecidas pelos órgãos públicos responsáveis, caso contrário, será impedido de continuar em atividade.

Devido ao grande número de empresas no ramo fabril e potencialmente poluidoras o setor de serviços de consultoria ambiental busca cada vez mais esse tipo de cliente. A grande demanda de profissionais que prestam esse tipo de serviço na maioria das vezes não tem o conhecimento e o preparo que essa atividade necessita, pois, faz-se necessário estar informado da preferência do cliente para desenvolver valor que o leve a satisfação.

3.3.4.2 Preço

Conforme a o site do SEBRAE (2015), o preço é o resultado dos esforços da mão de obra aliados ao tempo de execução do serviço, bem como da complexidade do projeto e do perfil do cliente

Atualmente a licença ambiental está atrelada à inscrição estadual, ou seja, uma empresa que deseje se estabelecer na cidade ao entrar com o pedido de registro já deve ter a documentação para o licenciamento ambiental preparada para que não tenha sua inscrição

indeferida pela prefeitura. Vale ressaltar que as empresas que tenham instalações em até 5000m² de até 99 colaboradores tem suas licenças sob supervisão da prefeitura municipal de Indaiatuba e que as empresa com instalações a partir de 5000m² e acima de 102 colaboradores, ficam sob supervisão da CETESB em Jundiaí, porém em ambos os casos o Estado de SP é responsável por todas as leis e determinações relacionadas ao meio ambiente. Em qualquer dos casos vale avaliar o CNAE da empresa pois quanto maior o número de colaboradores maior a quantidade de resíduos gerados. A multa aplicada pela falta do licenciamento ambiental ou atraso na renovação do mesmo é de cerca de 100 UFESP's, cerca de R\$2.990,00 (1 UFESP = R\$ 29,90 para o ano de 2021), mas há casos em que a inexistência ou inadequação das instalações podem gerar uma multa com valor aproximado de R\$36.000,00.

Para conseguir o documento de licenciamento ambiental ou atualizá-lo, muitas empresas recorrem à contabilidade que cuidam de suas contas, as quais não estão preparadas para tal e geralmente indicam e repassam este serviço às consultorias na região que são capacitadas, mas, em sua maioria, desconhecem os caminhos e pessoas chave dentro das autarquias, para desembaraçar os trâmites, gerando um tempo maior na liberação do documento.

Os serviços da NDS trazem soluções para facilitar as autorizações e licenciamentos de seus clientes para que mantenham sua documentação ambiental atualizada e validada junto ao poder público, mas que não dispõe de tempo para resolver tais pendências. Por isso a NDS oferecerá atendimento personalizado na empresa/cliente. Quando o cliente não tem tempo de ir até a NDS discutir suas necessidades, a NDS, irá até o cliente e verificará in loco não só suas necessidades como também a documentação existente, executará as medições necessárias para composição da planta do estabelecimento, verificará maquinário existente e se respeitam as exigências para funcionamento, e, caso necessário indicará alterações para que a documentação seja legalizada e aprovada.

O serviço de licenciamento ambiental oferecido pela NDS ao mercado será precificado de acordo com a necessidade de cada projeto. Para composição do preço, a empresa levará em conta a realidade do mercado e 3 (três) fatores principais:

- Natureza: leva em conta o tipo da empresa (pequenos comércios, indústrias, etc.);
- Porte da empresa: o estudo foi baseado nas regras do IBGE que leva em conta o número de colaboradores para definição do porte da empresa;

- **Complexidade:** cada empresa possui sua característica e quanto mais complexa forem, mais detalhado e trabalhoso fica o levantamento da documentação exigida para as devidas licenças e acabam por aumentar o volume de trabalho e conseqüentemente o preço cobrado.

O município é responsável pelo licenciamento ambiental das empresas estabelecidas em seu território que possam causar impacto ou danos ao meio ambiente. A classificação dos impactos é deliberada pelo CONSEMA Normativa 01/2014 e estabelece responsabilidade do município e classificados por número de habitantes inferior ou igual a 500.000 (quinhentos mil e superior a 60.000 (sessenta mil), como baixo, médio e alto impacto conforme demonstra a Figura 7:

Figura 7: Classificação normativa

IMPACTO	REGRA
BAIXO	Fornecido para empresas cuja área construída seja igual ou inferior a 2.500 m ²
MEDIO	Fornecido para empresas cuja área construída seja superior a 2.500 m ² e inferior ou igual a 5.000 m ²
ALTO	Fornecido para empresas cuja área construída seja superior a 5.000 m ²

Fonte: Adaptado de CONSEMA (2014)

As empresas mais simples, geralmente tem menos exigências legais em relação a uma grande indústria que necessita de legislações específicas, controles específicos em seus processos, rejeitos e permissões para funcionamento, em resumo, quanto mais complexo forem os processos, mais alto o valor a ser cobrado para a execução dos licenciamentos e demais projetos. Dessa forma, estabeleceu-se um quadro para avaliação da complexidade para o desenvolvimento do trabalho soma ao preço estabelecido para o licenciamento percentuais de acordo com sua complexidade conforme segue:

Figura 8: Grau de complexidade para desenvolvimento do serviço

DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	FATOR
Não possui documentação necessária	Alta	1,5
Tem documentação não possui layout	Média	1
Tem documentação e layout	Baixa	0,5

Fonte Próprio autor

No quadro 4, o fator 0,5 refere-se ao preço do licenciamento sem acréscimos devido à baixa complexidade, o fator 1 refere-se ao preço do licenciamento acrescido de 10% devido à média complexidade e o fator 1,5 refere-se ao preço do licenciamento acrescido de 15% devido à alta complexidade.

Diante dessa discussão a NDS estabeleceu preços para os serviços de licenciamento ambiental, apresentados na figura 9, cujos valores são mensurados de acordo com a complexidade dos processos da empresa contratante, porte, deslocamento, tempo, visita ao cliente, desenvolvimento do processo de licenciamento, custos fixos e o lucro.

Figura 9: Definição de preços para o serviço de Licenciamento Ambiental

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇOS				INDÚSTRIA			
	Nº DE COLABORADORES	COMPLEXIDADE	FATOR	VALOR DO SERVIÇO	Nº DE COLABORADORES	COMPLEXIDADE	FATOR	VALOR DO SERVIÇO
Microempresa (ME)	1 a 9	Baixa	0,5	R\$ 1.500,00	1 a 9	Baixa	0,5	R\$ 1.500,00
		Média	1	R\$ 1.650,00		Média	1	R\$ 1.650,00
		Alta	1,5	R\$ 1.725,00		Alta	1,5	R\$ 1.725,00
Pequeno Porte (EPP)	10 a 49	Baixa	0,5	R\$ 1.500,00	20 a 99	Baixa	0,5	R\$ 1.500,00
		Média	1	R\$ 1.650,00		Média	1	R\$ 1.650,00
		Alta	1,5	R\$ 1.725,00		Alta	1,5	R\$ 1.725,00
Médio Porte	50 a 99	Baixa	0,5	R\$ 1.500,00	100 a 499	Baixa	0,5	R\$ 2.500,00
		Média	1	R\$ 1.650,00		Média	1	R\$ 2.750,00
		Alta	1,5	R\$ 1.725,00		Alta	1,5	R\$ 2.875,00
Grandes Empresas	100 ou mais	Baixa	0,5	R\$ 2.500,00	500 ou mais	Baixa	0,5	R\$ 2.500,00
		Média	1	R\$ 2.750,00		Média	1	R\$ 2.750,00
		Alta	1,5	R\$ 2.875,00		Alta	1,5	R\$ 2.875,00

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2020).

3.3.4.3 Praça

A empresa será sediada em Indaiatuba/SP onde atuará atendendo as empresas locais e também a Região Metropolitana de Campinas. A empresa opera inicialmente em uma sala comercial adaptada para possibilitar o atendimento e desenvolvimento de suas operações.

3.3.4.4 Promoção

As estratégias de marketing adotadas pela empresa NDS focam no marketing digital: uma vez que a empresa trabalha ações que visam preservar o meio ambiente, nada mais correto e usual do que voltar a promoção da sua marca a ações que não gerem resíduos sólidos como papel, plástico por exemplo.

As ações desenvolvidas digitalmente como sites, mídias sociais, Google, blogs etc sensibilizam um número muito maior de pessoas e potencializam a visibilidade da empresa e o seu reconhecimento como empresa sustentável. Dessa forma, clientes, colaboradores, fornecedores e até seus concorrentes ficam mais próximos, utilizam menos recursos e conseguem atingir um público muito maior do que a publicidade feita por meios off-line.

O marketing digital oferece um contato muito mais rápido e direto com o cliente, mas não basta somente criar e manter contato através das mídias digitais; é necessário construir relações que vão gerar valor aos usuários e conectá-los a empresa e gerar maior visibilidade aos serviços oferecidos pela NDS.

Neste trabalho vamos focar em 4 (quatro) canais de promoção que vão auxiliar a NDS a se destacar no mercado e fortalecer sua marca e relações com os seus clientes:

- **Mídias Sociais:** serão criados conteúdos com foco em meio ambiente, tratamento de resíduos, tratamento de efluentes, documentação ambiental; após a conclusão dos textos e criação de posts, será composto um cronograma para publicar e impulsionar as postagens de forma frequente nas redes sociais da NDS (Facebook, e Instagram principalmente). Isso faz com que a empresa tenha ampla visibilidade além de ser uma oportunidade para fidelizar clientes que buscam serviços de consultoria e licenciamento ambiental.

- Google Business: Será criado um perfil no Google Business da NDS contendo todas as informações cadastrais da empresa, facilitando as atualizações de dados como horário de atendimento, endereço, telefones, preços. O usuário que acessa a plataforma de pesquisa Google tem acesso rápido às informações e pode entrar em contato de forma rápida. A ferramenta ainda permite a inclusão de fotos da empresa normais e em 360°. Disponibiliza um link de acesso ao Google Maps com a localização exata da empresa além de comentários dos clientes e avaliação dos serviços pontuados de 1 a 5 estrelas.
- Cartão de visitas Digital: Interativo, com botões de acesso ao site, redes sociais e telefone da empresa;
- Site: onde pode-se ver os principais serviços da empresa e formas de contato rápido como e-mail, telefone e chatbot.

À medida que a empresa for concretizando seus projetos, serviços e demais atendimentos, serão inclusos no site alguns testemunhos de seus clientes, visando positivar a imagem da empresa e difundi-la no mercado. Essa prática não foi observada nos sites de seus concorrentes.

A empresa conta também com um banco de dados, composto por cerca de 830 empresas que atuam em Indaiatuba cujos dados estão disponibilizados na página da Prefeitura Municipal na internet, e que podem ser utilizadas por qualquer cidadão. Através dele a empresa fará envios periódicos de anúncios com menção à importância dos licenciamentos, promoções, reportagens relacionadas a preservação ambiental e atualizações de seus projetos quando autorizado pelo cliente. As empresas indicadas por parceiros com os quais a NDS detém um bom relacionamento, também serão adicionadas nesse banco de dados quando permitido pelo usuário através do aceite em cookies que deverá ser mencionado na página inicial do site, cuja informação referente à Lei Geral de Proteção de Dados deverá ser mencionada no rodapé da página acompanhada de um botão “Aceito” ao lado da informação.

Periodicamente o banco de dados será avaliado para que as empresas que estiverem com seus Licenciamentos por vencer sejam contatadas via whatsapp ou e-mail, lembrando-a da importância de se manter a documentação atualizada e sobre o vencimento do licenciamento juntamente com os dados para contato com a NDS.

O consultor fará contato com essas empresas para identificar seu potencial de utilização de serviços prestados pela NDS. Após esse contato, visitas são marcadas para averiguação dos

documentos, licenças e prazos, análise das necessidades e composição de projetos caso necessário.

As empresas renovam suas licenças ambientais a cada 3 anos e cada uma em uma data diferente que depende de quando o cliente necessitou do serviço. Através deste cadastro as necessidades da empresa, bem como os vencimentos da empresa, são percebidas e programados alertas 3 meses antes de vencer o prazo da documentação e 20 dias antes do vencimento, para que haja tempo hábil para providenciar a renovação, protocolar na prefeitura, efetuar o pagamento das taxas para a emissão da licença. Também será programado o envio de cartões em datas comemorativas como aniversários, dia do cliente, dia do meio ambiente, etc, para que o cliente não esqueça de quem prestou o serviço, tenha sempre vivo o nome da empresa bem como seus contatos para que retome quando houver necessidade.

Através do formulário de assinatura do site, um banco de dados paralelo será criado para envio de Newsletter bimestrais onde serão divulgadas as novidades e atividades da empresa, além de textos informativos relacionados ao processo de licenciamento ambiental e assuntos relacionados ao meio ambiente.

3.3.4.5 Pessoas

O conceito de gestão de pessoas, ou administração de recursos humanos é um conjunto de práticas, políticas e técnicas definidas pelas organizações a fim de, administrar comportamentos internos e valorizar os colaboradores.

Inicialmente a NDS não irá contratar colaboradores, atuará apenas com suas proprietárias que farão todo o processo de captação, visitas técnicas, separação de documentos, medições e processos, registro na prefeitura e entrega da documentação ao cliente utilizando simpatia e educação no trato com o cliente, demonstrando e aplicando seus conhecimentos de maneira a criar uma expectativa positiva no cliente, principalmente aqueles de primeiro contato, provenientes de indicação de empresas parceiras.

3.3.4.6 Processos

O processo de Licenciamento Ambiental é bastante simples, porém requer muita atenção em cada uma das etapas, para preenchimento de todas as exigências solicitadas pela prefeitura; um único documento faltante ou preenchido de forma incorreta pode travar toda a emissão da licença.

Inicialmente o cliente entra em contato com a empresa que, na maioria das vezes ocorre por indicação, mas que também pode ocorrer por captação através do banco de dados. Em seguida é realizada uma visita técnica para verificar se as atividades da empresa estão de acordo com o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) declarado no registro da empresa solicitante e se é passível de licenciamento ou não. Em caso positivo o representante da consultoria irá solicitar os documentos exigidos pelo órgão ambiental para iniciar o processo de licenciamento, e caso a empresa não necessite ser licenciada ela fará parte de um banco de dados da NDS. Os documentos que deverão ser apresentados são:

- Cópia da planta baixa do empreendimento;
- Cartão CNPJ;
- Cartão de enquadramento JUCESP;
- Documentos pessoais do responsável pelo empreendimento;
- Comprovante de endereço;
- Fluxograma de produção;
- Layout da produção;
- Cópia do contrato social;

A empresa deverá verificar a data em que o licenciamento vence ou os prazos dados pela fiscalização quando o documento for exigido devido a uma autuação e providenciar os dados do cliente para composição do contrato de prestação de serviços que deverá conter objetivos, obrigações e deveres de ambas as partes, bem como prazos e formas de pagamento.

Após a separação e conferência dos documentos, eles deverão ser entregues para a consultoria, o cliente deverá informar caso não esteja de posse de algum documento na ocasião da visita e agendar nova data para a entrega, tendo ciência de que todo e qualquer atraso na entrega dos documentos demandará mais tempo para finalização do processo junto à prefeitura. A consultoria deverá realizar o preenchimento da documentação exigidas pela prefeitura e CETESB em até cinco dias que é composta por:

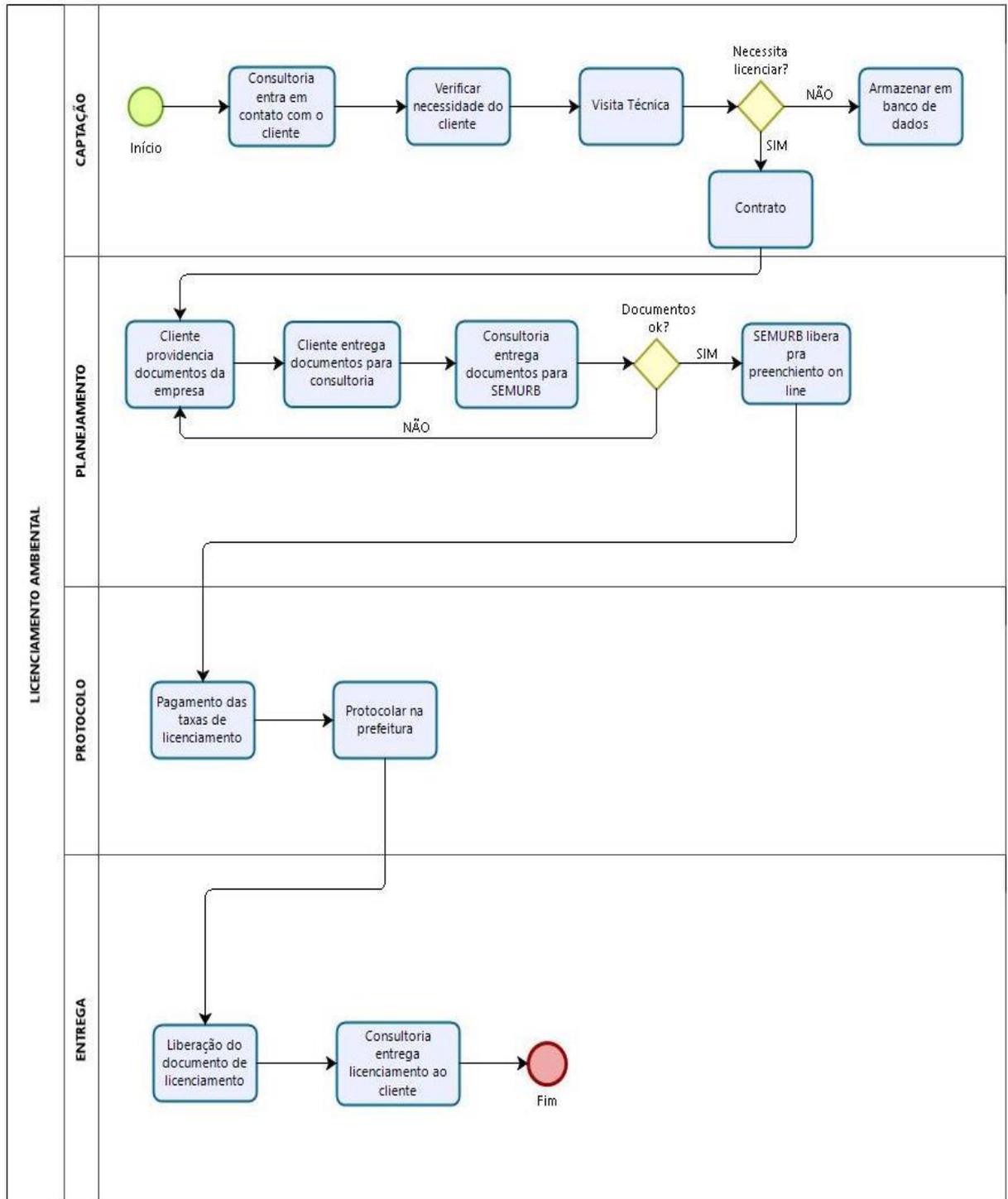
- Certidão de uso do solo: disponível no site da prefeitura;
- MCE (Memorial de Caracterização de Empreendimento): disponível no aplicativo da CETESB;
- Solicitação de requerimento de L.O: disponível no site da prefeitura);

Os documentos são juntados e entregues na SEMURB (Secretaria Municipal de Urbanismo), onde, são conferidos e originais devolvidos a representante da consultoria para que possa protocolar junto à prefeitura. Caso ainda falte algum documento a consultoria será informada e terá prazo estipulado pela SEMURB para entrega.

O representante da consultoria então deverá se dirigir ao setor de protocolo da prefeitura onde será gerado um número de processo interno para acompanhamento. O processo é enviado novamente à SEMURB para que os fiscais realizem uma vistoria na fábrica. Se tudo estiver de acordo com os documentos apresentados é feita a emissão do boleto referente a taxa de licenciamento, pelo qual o cliente realizará o pagamento e enviará o comprovante a consultoria para que a mesma possa apresentá-lo ao órgão ambiental municipal. Todo esse processo é acompanhado pela consultoria que vai informando ao cliente do andamento de seu processo junto a prefeitura. Após todos os trâmites internos terem sido concluídos a prefeitura faz a publicação no Diário Oficial e após 5 dias faz a emissão do documento de licenciamento que é retirada pela consultoria, responsável pelo protocolo e acompanhamento do processo, para a entrega final ao cliente. Esse processo leva em torno de 30 dias a partir do protocolo dos documentos na prefeitura.

Na figura 10, demonstra-se as etapas do processo de licenciamento ambiental que será oferecido pela empresa:

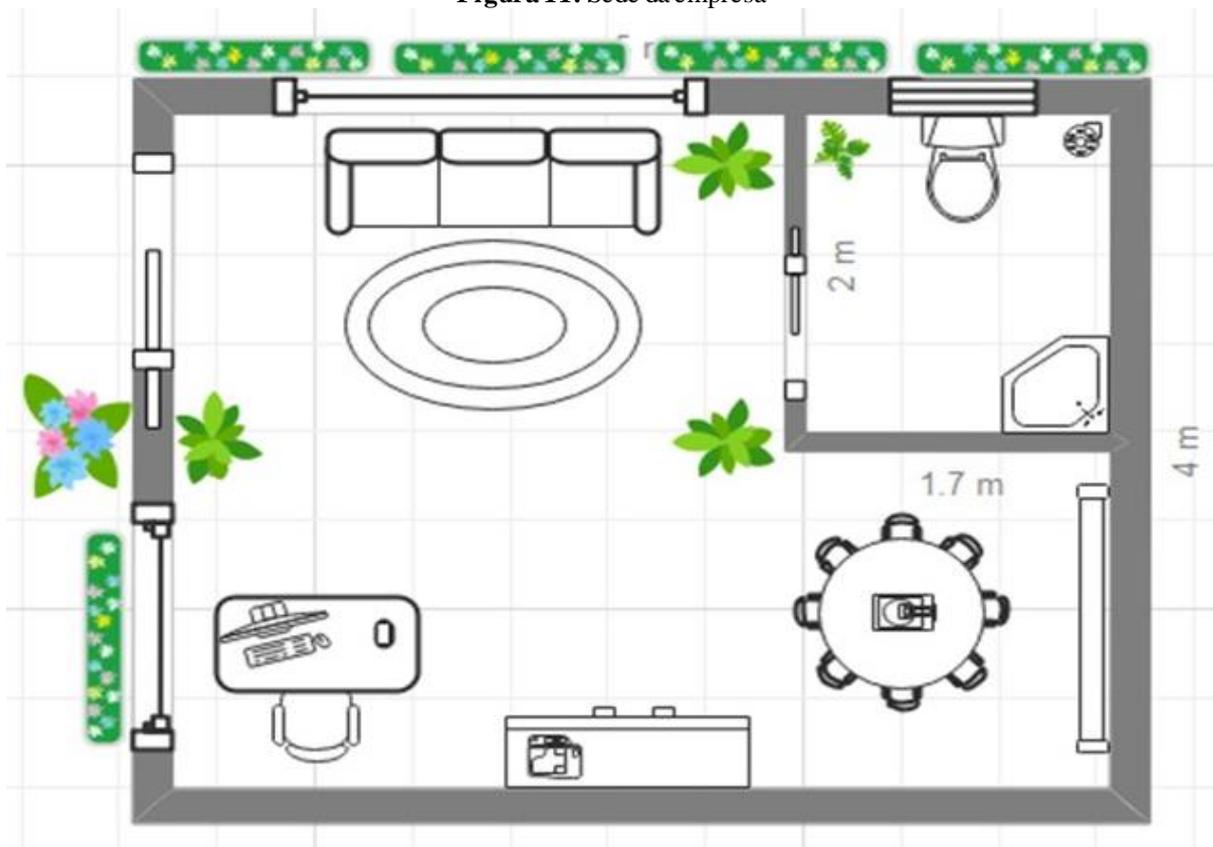
Figura 10: Processo de Licenciamento Ambiental



3.3.4.7 Ambiente Físico

A sede da empresa será em uma sala comercial alugada em um prédio comercial no Distrito Industrial de Indaiatuba, visando facilitar o acesso às empresas situadas no local. O acesso é feito por elevador ou escada, a sala mede 3x6 metros e tem um banheiro independente. Pontos de iluminação, energia e internet serão instalados conforme a figura 11, bem como a disposição dos equipamentos necessários para seu funcionamento:

Figura 11: Sede da empresa



Fonte: Próprio autor

3.4 Plano Operacional

Os serviços da NDS serão desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada cliente tendo como objetivo principal manter a documentação exigida por lei atualizada de forma a

garantir que os processos de cada empresa cumpram as normas ambientais evitando assim a degradação e prejuízos ao meio ambiente.

A Deliberação CONSEMA Normativa 01/2014 citada neste capítulo, item 3.4.3.2 Preço, descreve-se as especificações para estabelecimento e tipologia dos empreendimentos e atividades de potencial impacto local, e o Guia das Indústrias publicado pela Prefeitura Municipal de Indaiatuba (2020), apresenta cerca de 830 empresas estabelecidas na cidade de Indaiatuba o que nos leva a um cenário de oportunidades de captação de novos clientes uma vez que 70% dessas empresas se enquadram nas especificações de natureza de atividades que exigem o licenciamento ambiental como por exemplo marcenaria, serralheria, usinagem, fabricação de máquinas dentre outras.

O processo de licenciamento ambiental (figura 10 – página 47 do plano de negócios), principal serviço da NDS tratado neste estudo, compreende as seguintes etapas:

Início do processo

1 – Cliente entra em contato com a NDS através de seu site, telefone, via cartão digital, indicação ou outros meios;

2 – Contato da NDS verifica a necessidade do cliente para que o técnico possa se preparar para a visita técnica;

3 – NDS agenda uma visita técnica. Nesta visita a NDS verificará através de uma lista de atividades (CNAEs: Classificação Nacional de Atividades Econômicas), se a atividade da empresa solicitante necessita de licenciamento ou não. Em caso positivo será providenciado o contrato de prestação de serviços de licenciamento ambiental e em caso negativo a empresa constará em um banco de dados da NDS

4 – Após a assinatura do contrato, os seguintes documentos serão solicitados à empresa contratante:

- Cópia da planta baixa do empreendimento;
- Cartão CNPJ;
- Cartão de enquadramento JUCESP;
- Documentos pessoais do responsável pelo empreendimento;
- Comprovante de endereço;
- Fluxograma de produção (caso a empresa não possua, a NDS providenciará este documento);

- Layout da produção; produção (caso a empresa não possua, a NDS providenciará este documento);
- Cópia do contrato social.

No contrato de prestação de serviços deverá constar a real necessidade do cliente, bem como os objetivos, prazos e formas de pagamento definidas entre contratante e contratada.

NDS recebe os documentos da empresa, confere e entrega na SEMURB que fará nova conferência e se estiver tudo correto devolverá ao representante da contratada para que possa protocolar e preenchimento das requisições *on line*, caso falte algum documento os mesmos serão devolvidos ao representante da NDS

Os boletos gerados após preenchimento *on line* devem ser pagos pelo contratante;

Todo o processo deve ser entregue e protocolado na prefeitura para que os trâmites internos aconteçam como a vistoria das instalações da empresa por um técnico da SEMURB que fará a avaliação do que está no processo e o que ele encontra na empresa: estando tudo de acordo o licenciamento é aprovado.

O documento de licenciamento é entregue à NDS que por sua vez fará a entrega ao cliente.

Fim do processo.

Para execução de todo esse processo a NDS utilizará o espaço físico descrito neste capítulo item 3.3.4.7, equipado com mesa de reunião para 6 pessoas, aparelho de ar condicionado de 12.000BTUs, sofá com 3 lugares para setor de espera, tapete para sala, mesa de trabalho com cadeira ergométrica e computador tipo desktop com recursos Windows, pacote Office, Project, acesso à internet, armário/balcão para armazenagem de utensílios do escritório, cafeteira, além de alguns vasos com plantas harmonizando o ambiente. Também fará uso de trenas para medição de áreas, notebook e aparelho celular para armazenamento dos dados coletados em campo e carro para deslocamento entre a empresa e o cliente.

Apenas as 2 proprietárias estarão envolvidas com as atividades técnicas e administrativas da NDS. As duas são capacitadas conforme segue:

Denise Lezdkalns: formada em Tecnologia em Gestão de Serviços e Tecnologia em Artes Gráficas, cuidará de todas as rotinas administrativas, financeiras e de marketing;

Solange Benedetti: formada em Tecnologia em Gestão de Serviços e Gestão Ambiental, cuidará da parte técnica, visitas aos clientes e trâmites junto aos órgãos públicos.

Ambas são simpáticas, proativas, trabalham muito bem em equipe e tem facilidade no trato com o público, além da expertise em meio ambiente, finanças e gestão de empresas de serviços.

3.5 Plano Financeiro

A fim de construir uma análise financeira da NDS, utilizou-se como ferramenta, a planilha “Análise Financeira” disponibilizada pelo SEBRAE PR (2019) como base para o plano de negócio que, facilita o confronto dos resultados realizados permitindo direcionar a empresa para que atinja melhores resultados ao longo do tempo e possa tomar suas decisões quanto a aplicações de capital, compra e venda de ativos, etc, com mais segurança.

3.5.1 Análise de um Cenário Ideal

Nesta seção será apresentado o resultado considerando-se um cenário ideal. Nas seções 3.6.2 e 3.6.3 serão apresentados os resultados para cenários mais positivo e negativo em relação ao ideal.

Inicialmente foi composto o levantamento das necessidades da empresa e classificadas como investimento fixo. Esses dados foram organizados e discriminados em grupos (construções, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, computadores, taxas de franquia, veículos e outros) com seus devidos valores e considerou-se também a taxa de depreciação de cada grupo. Neste levantamento obteve-se o resultado total de Investimentos Fixos de R\$ 10.272,00 e sua depreciação anual, conforme apresentado na figura 12:

Figura 12: Investimento Fixo

INVESTIMENTO FIXO		%*
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	10,0%
Máquinas e Equipamentos	1.950,00	
Ar condicionado	1.500,00	
Cafeteira	450,00	
Móveis e Utensílios	3.982,00	10,0%
Mesa de reunião com 6 cadeiras	1.500,00	
Mesa de trabalho em "L"	1.102,00	
Cadeira para mesa de trabalho	230,00	
Armário com 2 portas baixo	350,00	
Sofá de 3 lugares	800,00	
Computadores	4.000,00	20,0%
Notebook	2.500,00	
desktop	1.500,00	
Outros	340,00	0,0%
Tapete 1,40x1,40	130,00	
conjunto de copos para água	40,00	
conjunto de xícaras para café	70,00	
faqueiro simples com 6 serviços	60,00	
conjunto de copos para água	40,00	
Total Investimento Fixo	10.272,00	116,10

* - Percentual de depreciação por grupo.

Fonte: Próprio autor

Na sequência fez-se o levantamento dos custos fixos, onde todas as despesas da empresa foram discriminadas prevendo o valor total de R\$13.346,10 demonstrados na figura 13 abaixo:

Figura 13: Custos Fixos

CUSTOS FIXOS	
Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	-
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	8.880,00
Água	150,00
Luz	350,00
Telefone	200,00
Contador	500,00
Material de Expediente e Consumo	200,00
Aluguel	1.000,00
Seguros	50,00
Propaganda e Publicidade	300,00
Depreciação Mensal	116,10
Manutenção	200,00
Condomínio	200,00
Serviços de Terceiros	200,00
Ônibus, Táxis e Selos	1.000,00
Outros	-
TOTAL	13.346,10

Fonte: Próprio autor

A NDS, inicialmente, não terá colaboradores, uma vez que as suas sócias possuem o conhecimento e tempo para todas as atividades da empresa, portanto, só será contabilizado o pro labore das sócias, estabelecido em R\$ 4.000,00 para cada uma, totalizando em R\$8.000,00 as retiradas mensais conforme a figura 14:

Figura 14: Mão de Obra – NDS

CUSTOS COM MÃO DE OBRA	
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	
Valor a ser retirado mensalmente	8.000,00
Alíquota de INSS	11,00%

Fonte: Próprio autor

A estimativa de faturamento baseou-se nos serviços de Licenciamento Ambiental (LA) conforme figura 15. Em todos os casos foram utilizados os valores de serviços já apresentados no item 3.3.4.2 Preço.

Figura 15: Estimativa de Faturamento NDS

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL					
TOTALS		Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento	
	Produtos	-	-	0,0%	
	Serviços	-	18.550,00	100,0%	
	Total	-	18.550,00		

SERVIÇOS					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
LA - EPP - baixa complexidade	2		-	1.500,00	3.000,00
LA - EPP - média complexidade	2		-	1.650,00	3.300,00
LA - EPP - alta complexidade	2		-	1.725,00	3.450,00
LA - ME - média complexidade	2		-	1.650,00	3.300,00
LA - Grande Porte - média complexidade	2		-	2.750,00	5.500,00
Custo Direto		-	TOTAL DE SERVIÇOS		18.550,00

Fonte: Próprio autor

A tributação da NDS, uma vez que a empresa, de acordo com seu CNAE 7020-4/00, enquadra-se em atividade elegível, será feita pela modalidade SIMPLES NACIONAL, conforme figura 16.

Figura 16: Tributação NDS

TRIBUTAÇÃO - ETAPA 1	
Receita Bruta Anual	222.600,00
Faturamento Mensal	18.550,00
Atividade	Receita Bruta Mensal (*)
Outros Serviços - Não Vetados	18.550,00

Fonte: Próprio autor

Outro ponto diz respeito a alíquota dos impostos como ICMS, IPI, ISS. No caso somente o ISS do município se aplica, com alíquota de 5% e os percentuais de débito e crédito do PIS de 1,65% e COFINS de 7,60% que incidirão sob o faturamento mensal do negócio.

Na figura 17 apresenta-se a tributação total dentro dos regimes para enquadramento do plano de negócios da NDS. No SIMPLES o percentual de impostos totais é de 15% enquanto o regime LUCRO PRESUMIDO a cobrança é de 16,3% e no regime LUCRO REAL 20,4%, ou seja, vê-se que o SIMPLES é bem mais vantajoso para iniciarmos as atividades da empresa, sendo essa a tributação escolhida, a única ressalva é o teto de faturamento anual nesse regime não pode ultrapassar 4,8 Milhões

Figura 17: Tributação Total NDS

TRIBUTAÇÃO TOTAL			
Faturamento Mensal	18.550,00		
IMPOSTOS	SIMPLES	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
IR - Imposto de Renda		890,40	-
CSLL - Contribuição Social		534,24	-
COFINS - Contribuição Financeira Social		556,50	1.409,80
PIS - Programa de Integração Social	2.782,50	120,58	306,08
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados		-	-
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços		-	-
ISS - Imposto sobre Serviços		927,50	927,50
TOTAL DE IMPOSTOS	2.782,50	3.029,22	3.776,78
RELAÇÃO PERCENTUAL DE IMPOSTOS	15,00%	16,3%	20,4%
ENCARGOS			
INSS	-	-	-
SESI, SESC OU SEST	-	-	-
SENAI, SENAC OU SENAT	-	-	-
SEBRAE	-	-	-
INCRA	-	-	-
FGTS	-	-	-
Acidente de Trabalho	-	-	-
Salário Educação	-	-	-
TOTAL DE ENCARGOS	-	-	-
TOTAL GERAL DA TRIBUTAÇÃO	2.782,50	3.029,22	3.776,78
REGIME ESCOLHIDO:			
SIMPLES	<input checked="" type="checkbox"/>		
LUCRO PRESUMIDO	<input type="checkbox"/>		
LUCRO REAL	<input type="checkbox"/>		

Fonte: Próprio autor

Para efeito de projeção dos resultados, foi assumida uma sazonalidade de 80% e 90% do faturamento nos primeiros meses do primeiro ano da atuação do negócio.

Na figura 18 pode-se ver o lucro acumulado de R\$ 23.449,80 e lucratividade de 10,90% ao final do primeiro ano de atividade:

Figura 18: Sazonalidade – ano 1 - NDS

SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO												
	jan / 22	fev / 22	mar / 22	abr / 22	mai / 22	jun / 22	jul / 22	ago / 22	set / 22	out / 22	nov / 22	dez / 22
Start up	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sazonalidade	80,00%	90,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	90,00%
1. Receita Total	14.840,00	16.695,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	16.695,00
2. Custos Variáveis Totais	2.226,00	2.504,25	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.504,25
3. Margem de Contribuição	12.614,00	14.190,75	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	14.190,75
4. Custos Fixos	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10
5. Resultado Operacional	-732,10	844,65	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	844,65
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos	- 700,00											
8. Resultado Líquido Financeiro	-32,10	844,65	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	844,65
Acumulado no Ano	-32,10	812,55	3.233,95	5.655,35	8.076,75	10.498,15	12.919,55	15.340,95	17.762,35	20.183,75	22.605,15	23.449,80

Lucratividade
10,90%

Fonte: Próprio autor

Na figura 19 vê-se a evolução do negócio no segundo ano de atuação com valor acumulado no ano de R\$ 25.903,30 e valor acumulado desde o início da atividade em R\$ 49.353,10 com lucratividade de 11,83% ao final do período:

Figura 19: Sazonalidade – ano 2- NDS

SAZONALIDADE - SEGUNDO ANO												
	jan / 23	fev / 23	mar / 23	abr / 23	mai / 23	jun / 23	jul / 23	ago / 23	set / 23	out / 23	nov / 23	dez / 23
Sazonalidade	90,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,0%
1. Receita Total	16.695,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	18.550,00	16.695,00
2. Custos Variáveis Totais	2.504,25	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.504,25
3. Margem de Contribuição	14.190,75	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	15.767,50	14.190,75
4. Custos Fixos Totais	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10	13.346,10
5. Resultado Operacional	844,65	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	844,65
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Resultado Líquido Financeiro	844,65	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	2.421,40	844,65
Acumulado no Ano	844,65	3.266,05	5.687,45	8.108,85	10.530,25	12.951,65	15.373,05	17.794,45	20.215,85	22.637,25	25.058,65	25.903,30
Acumulado desde o início da atividade	24.294,45	26.715,85	29.137,25	31.558,65	33.980,05	36.401,45	38.822,85	41.244,25	43.665,65	46.087,05	48.508,45	49.353,10

Lucratividade
11,83%

Fonte: Próprio autor

A análise da estrutura gerencial de resultados pode ser vista pelo DRE, figura 20, e demonstra que diante de um faturamento mensal estimado em R\$ 18.550,00, 15% desse valor, refere-se ao pagamento de impostos pelo regime SIMPLES resultando numa margem de contribuição de 85% que representa R\$ 15.767,50 dos quais ainda são subtraídos os custos fixos totais que somam R\$ 13.346,10. O resultado da operação apresenta lucro de 13,05% ao mês.

Figura 20: DRE – NDS

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS			
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%	
1. Receita Total	18.550,00	100,00%	
Vendas (à vista)	18.550,00	100,00%	
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%	
2. Custos Variáveis Totais	2.782,50	15,00%	
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	15,00%	2.782,50	15,00%
3. Margem de Contribuição	15.767,50	85,00%	
4. Custos Fixos Totais	13.346,10	71,95%	
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	8.880,00	47,87%	
Água	150,00	0,81%	
Luz	350,00	1,89%	
Telefone	200,00	1,08%	
Contador	500,00	2,70%	
Material de Expediente e Consumo	200,00	1,08%	
Aluguel	1.000,00	5,39%	
Seguros	50,00	0,27%	
Propaganda e Publicidade	300,00	1,62%	
Depreciação Mensal	116,10	0,63%	
Manutenção	200,00	1,08%	
Condomínio	200,00	1,08%	
Serviços de Terceiros	200,00	1,08%	
Ônibus, Táxis e Selos	1.000,00	5,39%	
5. Resultado Operacional	2.421,40	13,05%	
6. Investimentos	0,00	0,00%	
Financiamento	0,00	0,00%	
7. Resultado Líquido Financeiro	2.421,40	13,05%	

Fonte: Próprio autor

Os indicadores do desempenho da empresa apresentados na figura 21, contemplam o VPL (Valor Presente Líquido) que tem por objetivo calcular o valor presente de uma sucessão de pagamentos futuros deduzindo uma taxa de custo de capital, ou seja, trazendo o fluxo de caixa do projeto de investimento para valores atuais e somando o mesmo ao valor inicial. Um VPL positivo é sinal de que pode-se aceitar o investimento, pois acarreta em valorização do investimento, como ocorre nesta previsão.

O Pay Back simples, ou prazo de retorno do investimento, indica qual o grau de liquidez e riscos da empresa; é o acompanhamento do fluxo de caixa acumulado. Com ele pode-se ver quando as receitas se igualam ou superam as despesas. Neste caso, em 7 meses de operação

pode-se observar o início do retorno do investimento, ou seja, a partir sexto mês a despesa da empresa passa a ser lucrativa.

A TIR, Taxa Interna de Retorno, demonstra o quanto rende um determinado projeto ou empreendimento no período de um ano. A somatória dos valores do fluxo de caixa é apresentada em percentuais; a NDS tem TIR igual a 43,12%,

Foi apurada lucratividade da empresa igual a 13,05% ao mês, grau de endividamento 0%, rentabilidade igual a 23,57% ao mês.

Figura 21: Indicadores financeiros

Indicadores de Desempenho	
Margem de Contribuição	85,00%
Lucratividade	
Operacional	13,05%
Resultado Final	13,05%
Rentabilidade	
Operacional	23,57%
Resultado Final	23,57%
Endividamento Geral	
Grau de Endividamento	0,00%
Prazo de Retorno do Investimento	
Operacional	7 meses
Resultado Final	6 meses
Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,25%
TIR - Taxa Interna de Retorno	43,12%
VPL - Valor Presente Líquido	138.926,93

Fonte: Próprio autor

Os indicadores financeiros demonstram receitas ascendentes e custos equilibrados com grau de endividamento Zero.

De acordo com os cálculos apresentados até aqui, entende-se que a empresa é viável financeiramente, num cenário ideal, podendo prosseguir com os trâmites para sua fundação, estruturação e atividades no mercado.

3.5.2 Análise de um Cenário Negativo em Relação ao Ideal

Elaborou-se na figura 22, um cenário negativo com queda nas vendas e aumento dos custos onde o faturamento mensal resultou em R\$ 10.925,00.

Figura 22: Faturamento mensal em um cenário negativo

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL - CENÁRIO PESSIMISTA					
TOTAIS			Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento
	Produtos		-	-	0,0%
	Serviços		-	10.925,00	100,0%
	Total		-	10.925,00	

SERVIÇOS					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
LA - EPP - baixa complexidade	1		-	1.500,00	1.500,00
LA - EPP - média complexidade	2		-	1.650,00	3.300,00
LA - EPP - alta complexidade	1		-	1.725,00	1.725,00
LA - ME - média complexidade	1		-	1.650,00	1.650,00
LA - Grande Porte - média complexidade	1		-	2.750,00	2.750,00
	Custo Direto	-	TOTAL DE SERVIÇOS		10.925,00

Fonte: Próprio autor

Nesse cenário vê-se na figura 23 que o faturamento é insuficiente para cobrir os custos fixos e impostos, resultando em prejuízo.

Como um alerta para os investidores, calculou-se o faturamento mínimo para manter a empresa em funcionamento e chegou-se a R\$ 10.925,00, ou seja, caso o faturamento chegue próximo a esse montante, serão necessárias ações na estrutura de custos e investimentos em marketing para captura de novos negócios.

Figura 23: Estrutura gerencial para um cenário negativo

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS - CENÁRIO NEGATIVO			
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%	
1. Receita Total	10.925,00	100,00%	
Vendas (à vista)	10.925,00	100,00%	
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%	
2. Custos Variáveis Totais	1.638,75	15,00%	
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	0,00	0,00%	
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	15,00%	1.638,75	15,00%
3. Margem de Contribuição	9.286,25	85,00%	
4. Custos Fixos Totais	14.096,10	129,03%	
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	8.880,00	81,28%	
Água	250,00	2,29%	
Luz	500,00	4,58%	
Telefone	200,00	1,83%	
Contador	350,00	3,20%	
Material de Expediente e Consumo	250,00	2,29%	
Aluguel	1.200,00	10,98%	
Seguros	100,00	0,92%	
Propaganda e Publicidade	500,00	4,58%	
Depreciação Mensal	116,10	1,06%	
Manutenção	150,00	1,37%	
Condomínio	300,00	2,75%	
Serviços de Terceiros	300,00	2,75%	
Ônibus, Táxis e Selos	1.000,00	9,15%	
5. Resultado Operacional	-4.809,85	-44,03%	
6. Investimentos	0,00	0,00%	
Financiamento	0,00	0,00%	
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%	
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	0,00	0,00%	
Contribuição Social - CS	0,00	0,00%	
8. Resultado Líquido Financeiro	-4.809,85	-44,03%	

Fonte: Próprio autor

3.5.3 Análise de um Cenário Positivo em Relação ao Ideal

Elaborou-se a figura 24 um cenário negativo com aumento considerável nas vendas e redução dos custos onde o faturamento mensal resultou em R\$ 40.400,00.

Figura 24: Faturamento mensal em um cenário positivo

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL - CENÁRIO POSITIVO					
} TOTAIS			Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento
	Produtos		-	-	0,0%
	Serviços		-	40.400,00	100,0%
	Total		-	40.400,00	

SERVIÇOS					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
LA - EPP - baixa complexidade	4		-	1.500,00	6.000,00
LA - EPP - média complexidade	6		-	1.650,00	9.900,00
LA - EPP - alta complexidade	4		-	1.725,00	6.900,00
LA - ME - média complexidade	4		-	1.650,00	6.600,00
LA - Grande Porte - média complexidade	4		-	2.750,00	11.000,00
	Custo Direto	-	TOTAL DE SERVIÇOS		40.400,00

Fonte: Próprio autor

Neste cenário, a figura 25 demonstra que o faturamento mensal é suficiente para cobrir os custos fixos e impostos, e a margem de contribuição é alta, e o resultado financeiro e operacional positivo deixando a empresa confortável em suas operações.

Figura 25: Estrutura gerencial para um cenário positivo

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS - CENÁRIO POSITIVO			
DISCRIMINAÇÃO		VALOR R\$	%
1. Receita Total		40.400,00	100,00%
Vendas (à vista)		40.400,00	100,00%
Vendas (a prazo)		0,00	0,00%
2. Custos Variáveis Totais		6.060,00	15,00%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)		0,00	0,00%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	15,00%	6.060,00	15,00%
Impostos Estaduais (ICMS)			
Imposto Municipal (ISS)			
Previsão de Inadimplência	0,00%	0,00	0,00%
<u>Comissões</u>		0,00	0,00%
<u>Cartões de Crédito e Débito</u>		0,00	0,00%
<u>Outros Custos Variáveis</u>		0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição		34.340,00	85,00%
4. Custos Fixos Totais		12.346,10	30,56%
Mão-de-Obra + Encargos		0,00	0,00%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		8.880,00	21,98%
Água		100,00	0,25%
Luz		250,00	0,62%
Telefone		100,00	0,25%
Contador		350,00	0,87%
Material de Expediente e Consumo		150,00	0,37%
Aluguel		800,00	1,98%
Seguros		50,00	0,12%
Propaganda e Publicidade		300,00	0,74%
Depreciação Mensal		116,10	0,29%
Manutenção		150,00	0,37%
Condomínio		150,00	0,37%
Serviços de Terceiros		150,00	0,37%
Ônibus, Táxis e Selos		800,00	1,98%
5. Resultado Operacional		21.993,90	54,44%
6. Investimentos		0,00	0,00%
Financiamento		0,00	0,00%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)		0,00	0,00%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ		0,00	0,00%
Contribuição Social - CS		0,00	0,00%
8. Resultado Líquido Financeiro		21.993,90	54,44%

Fonte: Próprio autor

No caso do cenário positivo, mantém-se o regime de tributação o SIMPLES, da mesma forma que no cenário ideal, considerando seus valores adequados a cada cenário do plano de negócios da NDS. -

Para garantir que a empresa cresça com segurança, adotou-se o cenário ideal. Dessa forma a empresa conseguirá se estabelecer no mercado e se desenvolver sem correr grandes riscos, é possível neste caso trabalhar com pró-labore reduzido caso haja alguma alteração no mercado, procurando equilibrar as finanças da empresa, sem que necessite realizar empréstimos ou endividamentos.

3.6 Análise Estratégica

De acordo com a legislação, uma grande parte das indústrias ou serviços, precisam de licenciamento ambiental, o que demonstra a necessidade do serviço proposto pela NDS. Entender o mercado é uma das tarefas do planejamento de marketing, e pode ser verificada por diversas ferramentas como a análise SWOT, por exemplo. Kotler & Armstrong (2007) ressaltam que a análise dos pontos de força e fraqueza de uma empresa possibilita encontrar oportunidades que podem ser benéficas à mesma, bem como as possíveis ameaças do ambiente que possam prejudicá-la. Dessa forma é possível investir nas oportunidades e isolar ou mesmo tratar as ameaças e compor estratégias para seu público alvo.

3.6.1 Análise de SWOT

Visando o planejamento estratégico da empresa, dentro do seu plano de negócios, foi desenvolvida a análise SWOT conforme abaixo:

FORÇAS: A NDS oferece soluções sustentáveis baseadas em leis, normas e boas práticas fundadas, para melhor atender o cliente com estes fundamentos. Propõe dinamismo entre serviço de licenciamento ambiental e inovações sustentáveis para melhor aproveitamento de resíduos e reduções de custo na operação. Equipe qualificada para toda demanda de soluções propostas, como por exemplo, licenciamento ambiental, treinamento para execução da educação ambiental, análise de processos, execução de projeto, acompanhamento e análise final de resultados esperados. Oferece maior facilidade de comunicação e transição de documentos para execução do serviço.

FRAQUEZAS: Por ser uma empresa nova, não possui um histórico de clientes o que gera tempo ocioso na rotina de seus colaboradores. A empresa não possui uma estrutura de marketing agressivo para se promover no mercado. A busca de novos clientes inicialmente acontece por indicação de outras empresas. O serviço de licenciamento dependente dos órgãos públicos para ser concluído, o serviço sofre interferências caso ocorra atraso de entrega de documentos necessários para protocolar um pedido de licenciamento ambiental por exemplo.

AMEAÇAS: Concorrências que oferecem serviços únicos que a NDS oferece como projeto total, ou seja, ser equiparado com várias empresas que oferecem soluções separadas para o cliente. Realizar as boas práticas para o cliente e após o projeto, este não continuar seguindo essas práticas.

OPORTUNIDADES: A NDS pode associar-se com outras empresas ou programas de certificação ambiental, podendo expandir a gama de serviços se juntando a parceiros como PLVB (programa logística verde Brasil). Pode oferecer a pesquisa científica publicada para servir de instrução aos estudantes que desejam aprofundar o conhecimento sobre consultoria, licenciamento, educação ambiental e estudo de mercado da RMC (região metropolitana de Campinas). Organizar campanhas ou eventos para contribuir com ações da cidade de Indaiatuba, com assunto ambiental e assim efetivar a marca NDS. Criar normas de boas práticas e poder oferecer uma certificação de reconhecimento sustentável para os clientes que se adequarem e seguir estas normas. Oferecer serviços para grandes empresas como por exemplo a Corpus.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi elaborar um plano de negócios que propicie à empresa uma visão ampla do mercado em que estará inserida.

Durante a execução deste estudo, entendeu-se que existe um grande potencial para o desenvolvimento de uma consultoria de serviços com foco em meio ambiente como a NDS Núcleo de Desenvolvimento de Serviços. Viu-se que grande parte das empresas situadas na cidade de Indaiatuba não possui o Licenciamento Ambiental ou necessita de atualização dessa licença e que, ainda, há muitos incentivos para que novas empresas se estabeleçam na nossa cidade, o que, conseqüentemente, reforça a necessidade de uma empresa especializada neste quesito.

A questão de pesquisa, endereça os fatores críticos de sucesso da empresa. O principal fator no desenvolvimento do negócio é justamente a demora na execução dos trâmites legais, que não dependem da empresa e podem colocar em risco as atividades de seus clientes por falta do documento de licenciamento, fator esse minimizado pelo conhecimento desse processo pelas sócias da NDS e pelo marketing do serviço.

A elaboração do plano de negócios da empresa coloca a NDS à frente de seus concorrentes pois tem traçado todos os seus objetivos e possui pleno entendimento do negócio. O diferencial da empresa é o conhecimento das sócias dos caminhos e pessoas chave dentro dos órgãos públicos, que, além de assumirem toda a parte burocrática para obtenção da licença deixam seus clientes tranquilos para realizarem outras atividades mais importantes.

A oportunidade para a criação de novos serviços é evidente uma vez que os futuros clientes da NDS têm outras necessidades como desenvolvimento de Layouts, melhoria de processos, treinamentos e implantação de projetos relacionados ao meio ambiente, e que por muitas vezes não encontram profissionais capacitados para tais serviços.

Diante de todas essas perspectivas é possível afirmar que o plano de negócios deve ser implantado e seguido, de forma a garantir sua execução e proceder ajustes quando forem necessários visando garantir o sucesso da consultoria de serviços.

REFERÊNCIAS

ANDERSON PELLEGRINO. Palestra: “Economia Brasileira 2019: o bom, o mau e o feio”. 2019, Indaiatuba/SP

BLOCK Peter. Consultoria: Desafio da Liberdade. São Paulo: Makron Books, 2000

Gil, Antônio Carlos. COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISAS. **Como encaminhar uma pesquisa?** 6ª edição, São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

IBGE. Agência de Notícias IBGE. **Serviços avançam 1,7% em junho e atingem maior nível em 5 anos.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31375-servicos-avancam-1-7-em-junho-e-atingem-maior-nivel-em-cinco-anos> Último acesso em 17/08/2021.

IBGE. Cidades. **Panorama.** Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/indaiatuba/panorama> Último acesso em 16/08/2021.

IBGE - Brasil em Síntese. **Serviços.** Disponível em <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html> Último acesso em 25/01/2021.

IBGE. **PAS – Pesquisa Anual de Serviços 2018.** Disponível em https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2018_v20_informativo.pdf . Último acesso em 25/01/2021.

IBGE. **PAS – Pesquisa Anual de Serviços 2018 – Principais Resultados.** <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=destaques> . Último acesso em 25/01/2021.

IBRE (Instituto Brasileiro de Economia). Blog do IBRE. **O desempenho do consumo e o setor de serviços.** Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/o-desempenho-do-consumo-e-o-setor-de-servicos> Último acesso em 16/08/2021.

IBRE (Instituto Brasileiro de Economia). Blog do IBRE. **A difícil retomada após tombo: uma lupa sobre o Setor de Serviços durante a pandemia de covid-19.** Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/dificil-retomada-apos-tombo-uma-lupa-sobre-o-setor-de-servicos-durante-pandemia-de-covid-19> Último acesso em 16/08/2021.

Kotler & Armstrong PRINCÍPIOS DE MARKETING. **O que é Marketing?** 9ª edição, São Paulo: Ed. Pearson, 2007.

KUBR, Milan. **Consultoria um Guia para Profissão.** Ed. Guanabara, 1986

Las Casas, Alexandre Luzzi. PLANO DE MARKETING Para Micro e Pequena Empresa. **O que é Plano de Marketing?** 5ª edição, São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

Lovelock, Wirtz e Hemzo, **MARKETING DE SERVIÇOS** Pessoas, Tecnologia e Estratégia. **Desenvolvimento de serviços: elementos principais e suplementares**. 7ª edição, São Paulo: Ed. Pearson 2011.

Marconi & Lakatos. **FUNDAMENTOS DA METODOLOGIA CIENTÍFICA. Pesquisa bibliográfica**. 7ª edição, São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

Marconi & Lakatos. **FUNDAMENTOS DA METODOLOGIA CIENTÍFICA. Pesquisa de campo**. 7ª edição, São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

Marketing de Conteúdo. **Análise de SWOT**. Disponível em <https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/> . Último acesso em 30/11/18.

Neilpatel. **Público-Alvo: O Que É e Como Definir em 6 Passos (2019)**. Disponível em <https://neilpatel.com/br/blog/publico-alvo/> Último acesso em 08/03/2020.

Planalto. **Da política nacional do meio ambiente**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm . Último acesso em 23/09/2019.

Prefeitura Municipal de Indaiatuba. **Dados econômicos do município**. Disponível em <https://www.indaiatuba.sp.gov.br/download/30154/>. Último acesso em 19/11/2018.

Prefeitura Municipal de Indaiatuba. **Listagem das indústrias**. Disponível em <https://www.indaiatuba.sp.gov.br/governo/assuntos-industriais/listagem-de-industrias/> Último acesso em 25/01/21.

Prefeitura Municipal de Indaiatuba. **Notícias**. Disponível em <https://www.indaiatuba.sp.gov.br/relacoes-institucionais/imprensa/noticias/27534/>. Último acesso em 09/02/2020.

Portal Administradores. **Marketing de Serviços**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/marketing-de-servicos/28814/> Último acesso em 06/03/2019.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

ROCHA, A. e CHRISTENSEN, C. **Marketing - Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999, p 149.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório; GOHR, Cláudia Fabiana. **Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004.

SBC COACHING. **Como fazer uma análise SWOT**. Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br/blog/matriz-swot/> Último acesso em 25/09/2019.

SEBRAE. **Como definir os canais de distribuição de seu produto?** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-os-canais-de-distribuicao->

do-seu-produto,bfbe7e0805b1a410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Último acesso em 28/11/18.

SEBRAE SP. **Como montar um escritório de consultoria.** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Último acesso em 28/11/2018.

SEBRAE SP. **Marketing de Serviços: uma visão baseada nos 8 P's.** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Último acesso em 27/09/2021.

SEBRAE SP. **O Marketing Digital.** Disponível em http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/2018_3_Marketing_Digital.pdf. Último acesso em 10/01/2021.

SEBRAE SP **O Marketing em 8 partes.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> . Último acesso em 10/01/2021.

SEBRAE PR. Plano de Marketing. Análise Financeira. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/gratuitos/plano-de-negocios-sebrae/>. Último acesso em 25/11/2021.

SEBRAE. Qual é a participação dos setores da economia no PIB? Disponível em <http://datasebrae.com.br/pib/#setores> Último acesso em 26/11/2018.