

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS VINICIUS DE ALMEIDA PEREIRA

**Estudo de Viabilidade e Plano de Negócio para uma FinTech de Gestão Financeira para
MPEs.**

BANANEIRAS-PB

2026

MATHEUS VINICIUS DE ALMEIDA PEREIRA

Estudo de Viabilidade e Plano de Negócio para uma FinTech de Gestão Financeira para MPEs.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba

Orientador(a): Achilem Estevam Da Silva

BANANEIRAS-PB
2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

P436ee Pereira, Matheus Vinicius de Almeida.
Estudo de Viabilidade e Plano de Negócio para uma
FinTech de Gestão Financeira para MPes. / Matheus
Vinicius de Almeida Pereira. - Bananeiras, 2026.
62 f. : il.

Orientação: Achilem Estevam Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Plano de negócio. 2. Software as a Service. 3.
Micro e pequenas empresas. I. Silva, Achilem Estevam.
II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (042)

MATHEUS VINICIUS DE ALMEIDA PEREIRA

**Estudo de Viabilidade e Plano de Negócio para uma FinTech de Gestão Financeira
para MPes.**

Trabalho apresentado à banca
examinadora como requisito parcial
para a Conclusão de Curso do
Bacharelado em Administração.

Data de aprovação: 06 de agosto de 2026

Documento assinado digitalmente
 **ACHILEM ESTEVAM DA SILVA**
Data: 10/08/2026 21:45:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Achilem Estevam da Silva

Orientador(a)

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIO GERMANO DOS SANTOS OLIVEIRA**
Data: 10/08/2026 20:38:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Claudio Germano dos Santos Oliveira

Examinador

Bananeiras-PB

2026

Dedico este trabalho, que simboliza a conclusão de quatro anos de estudos, à minha família.

À minha mãe, Dona Neide, por ter lutado incansavelmente, por acreditar no poder transformador da educação e por ter me incentivado a estudar, mesmo diante das minhas resistências. Ao meu pai, que, frente a todas as adversidades da vida, nunca desistiu de mim. E à minha irmã, por todo o apoio prestado ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, que foi a base de tudo, pelo amor, paciência e suporte incondicional durante esses quatro anos de formação acadêmica.

À Ana Júlia, por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis, oferecendo incentivo, ajuda prática e palavras de conforto quando o caminho pareceu mais árduo.

Aos meus amigos e a todas as pessoas que cruzaram meu caminho ao longo dessa jornada, compartilhando momentos, aprendizados e apoio.

À minha orientadora, a quem expresso minha profunda gratidão pela paciência, pela orientação precisa e pela generosa disponibilidade, mesmo quando o tempo não esteve a nosso favor.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e para a minha formação, o meu muito obrigado.

"O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo."

— Winston Churchill

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

API – Interface de Programação de Aplicações (*Application Programming Interface*)

AWS – Amazon Web Services

B2B – *Business to Business* (Negócio para Negócio)

BACEN – Banco Central do Brasil

CAC – Custo de Aquisição de Cliente (*Customer Acquisition Cost*)

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CS – *Customer Success* (Sucesso do Cliente)

DPO – Encarregado de Proteção de Dados (*Data Protection Officer*)

EBITDA – Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*)

ERP – *Enterprise Resource Planning* (Sistema de Gestão Integrada)

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

JUCEP – Junta Comercial do Estado da Paraíba

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

LTV – Valor do Tempo de Vida do Cliente (*Lifetime Value*)

MEI – Microempreendedor Individual

MPE – Micro e Pequena Empresa

MRR – Receita Recorrente Mensal (*Monthly Recurring Revenue*)

MVP – Produto Mínimo Viável (*Minimum Viable Product*)

NF-e – Nota Fiscal Eletrônica

NFS-e – Nota Fiscal de Serviços Eletrônica

NPS – Net Promoter Score (Indicador de Satisfação do Cliente)

PJ – Pessoa Jurídica

SaaS – Software as a Service (Software como Serviço)

SDR – Representante de Desenvolvimento de Vendas (Sales Development Representative)

SEFAZ – Secretaria da Fazenda

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

UI/UX – Interface do Usuário / Experiência do Usuário (User Interface / User Experience)

VPL – Valor Presente Líquido

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Organograma	24
Tabela 2 - Funcionalidades principais da Zela por módulo	27
Tabela 3 - Planos e funcionalidades da Zela	28
Tabela 4 - Análise dos principais concorrentes da Zela	32
Tabela 5 - Análise SWOT da Zela	32
Tabela 6 - Conformidade da Zela com os princípios da LGPD	35
Tabela 7 - Canais de suporte ao cliente da Zela	36
Tabela 8 - Stack tecnológico previsto da Zela	36
Tabela 9 - Medidas de segurança previstas da Zela	37
Tabela 10 - Fornecedores e parceiros tecnológicos da Zela	39
Tabela 11 - Perfil do Sócio Fundador A	41
Tabela 12 - Perfil do Sócio Investidor B	41
Tabela 13 - Divisão de responsabilidades entre os sócios fundadores da Zela	42
Tabela 14 - Responsabilidades da equipe inicial da Zela	43
Tabela 15 - Premissas gerais do plano financeiro	44
Tabela 16 - Memória de cálculo do ticket médio ponderado	45
Tabela 17 - Composição do investimento inicial	46
Tabela 18 - Custos fixos mensais	48
Tabela 19 - Custos variáveis e margem de contribuição unitária	50
Tabela 20 - Parâmetros dos cenários	51
Tabela 21 - Projeção mensal da base de clientes e da receita — cenário base	52
Tabela 22 - Base de Clientes Ao fim de cada trimestre anos 2 e 3	55
Tabela 23 - Síntese comparativa dos cenários	55
Tabela 24 - DRE projetada cenário base	57
Tabela 25 - DRE projetada — cenário pessimista	57
Tabela 26 - DRE projetada — cenário otimista	58
Tabela 27 - Fluxo de caixa mensal do Ano 1 — saldo acumulado	60
Tabela 28 - Necessidade de caixa até o ponto de equilíbrio	61
Tabela 29 - Fluxos de caixa para cálculo dos indicadores	62
Tabela 30 - Indicadores de retorno do investimento	62
Tabela 31 - Memória de cálculo das métricas — cenário base	64
Tabela 32 - Métricas de unidade econômica por cenário	64
Tabela 33 - Composição da base e da receita por plano ao fim do Ano 3	66
Tabela 34 - Sensibilidade do EBITDA do Ano 1 a variações de cancelamento e custo de aquisição (R\$)	68
Tabela 35 - Análise de riscos e planos de contingência da Zela	70
Tabela 36 - Planos de contingência da Zela por categoria de risco	73

RESUMO

As micro e pequenas empresas brasileiras enfrentam dificuldades recorrentes de controle financeiro, agravadas pela baixa educação financeira e pela oferta de *softwares* de gestão marcada por complexidade elevada ou por cobertura fragmentada. Este trabalho teve como objetivo avaliar a viabilidade técnica, mercadológica e econômico-financeira de uma plataforma de gestão financeira, na modalidade *Software as a Service*, destinada a esse público, por meio da elaboração de um plano de negócio. Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa, apoiada em levantamento bibliográfico e documental de fontes institucionais e de mercado. O plano foi estruturado segundo o modelo de nove componentes de Osterwalder e Pigneur, com projeção econômico-financeira em três cenários e horizonte de trinta e seis meses. Os resultados indicam a existência de lacuna de mercado entre os sistemas integrados de gestão de alto custo e as ferramentas informais de controle, bem como viabilidade econômica no cenário base, com ponto de equilíbrio operacional no décimo primeiro mês, retorno do investimento no vigésimo segundo mês e Valor Presente Líquido positivo. A análise das métricas de unidade econômica revelou que o negócio apresenta cliente individualmente rentável nos três cenários, o que desloca o fator crítico de viabilidade da rentabilidade unitária para o ritmo de aquisição de clientes. Conclui-se que o empreendimento é viável sob as premissas adotadas, ressalvado o caráter prospectivo das projeções, cuja confirmação depende da validação das premissas após o lançamento do produto.

Palavras-chave: Plano de negócio. *Software as a Service*. Micro e pequenas empresas. Gestão financeira. Viabilidade econômico-financeira.

ABSTRACT

Brazilian micro and small businesses face recurring difficulties in financial control, aggravated by low levels of financial literacy and the availability of management software characterized by high complexity or fragmented coverage. This study aimed to evaluate the technical, market, and economic-financial viability of a financial management platform, in the Software as a Service model, intended for this audience, through the development of a business plan. Regarding procedures, the research is characterized as applied, exploratory, and descriptive in nature, with a qualitative-quantitative approach, supported by a bibliographic and documentary survey of institutional and market sources. The plan was structured according to the nine-component model of Osterwalder and Pigneur, with economic-financial projections in three scenarios and a thirty-six-month horizon. The results indicate the existence of a market gap between high-cost integrated management systems and informal control tools, as well as economic viability in the base scenario, with an operational break-even point in the eleventh month, return on investment in the twenty-second month, and a positive Net Present Value. Analysis of economic unit metrics revealed that the business presents individually profitable customers in all three scenarios, shifting the critical viability factor from unit profitability to the customer acquisition rate. It is concluded that the venture is viable under the adopted assumptions, noting the prospective nature of the projections, the confirmation of which depends on the validation of the assumptions after the product launch.

Keywords: Business plan. Software as a Service. Micro and small enterprises. Financial management. Economic-financial viability.

SÚMARIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1.	OBJETIVOS	14
1.2.	OBJETIVO GERAL	14
1.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1.	GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	15
2.2.	ESTRATÉGIA E ANÁLISE COMPETITIVA	16
2.3.	MODELAGEM DE NEGÓCIOS SAAS	17
2.4.	MARKETING PARA PRODUTOS DIGITAIS B2B	19
3.	METODOLOGIA	20
4.	PLANO DE NEGÓCIO	21
4.1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	21
4.2.	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	22
4.3.	PRODUTOS E SERVIÇOS	24
4.3.1.	Descrição do produto	24
4.3.2.	Funcionalidades principais	24
4.3.3.	Planos e precificação	26
4.4.	ANÁLISE DE MERCADO	28
4.4.1.	Tamanho e segmentação do mercado	28
4.4.2.	Público-alvo	28
4.4.3.	Análise da concorrência	29
4.4.4.	Análise SWOT	30
4.5.	PLANO OPERACIONAL E TECNOLÓGICO	32
4.5.1.	Processos operacionais	32
4.5.2.	Conformidade com a LGPD	33
4.5.3.	Estrutura de suporte ao cliente	33
4.5.4.	Fornecedores e parceiros tecnológicos	36
4.6.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	38
4.6.1.	Equipe fundadora	38
4.6.2.	Organograma inicial	40
4.7.	PLANO FINANCEIRO	42
4.7.1.	Premissas gerais	42
4.7.2.	Estrutura de custos	46
4.7.4.	Demonstração do resultado projetada	53

4.7.7.	Fluxo de caixa e necessidade de capital	56
4.7.8.	Indicadores de viabilidade	59
4.7.9.	Métricas de unidade econômica	61
4.7.10.	Composição da receita por plano	63
4.7.11.	Análise de sensibilidade	64
4.7.12.	Limitações da projeção	65
4.8.	ANÁLISE DE RISCOS E PLANOS DE CONTINGÊNCIA	66
4.8.1.	Análise de riscos	66
4.8.2.	Planos de contingência	70
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	

1 INTRODUÇÃO

A gestão de fluxo de caixa é um desafio crítico para as micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, agravado pela falta de controle sistemático, baixa educação financeira e volatilidade de receitas. Essa fragilidade impede a antecipação de riscos econômicos e a adoção de estratégias proativas, elevando a taxa de mortalidade empresarial (SEBRAE, 2022; SEBRAE-RS, 2024).

Apesar do avanço na digitalização com 47% das MPEs usando softwares de gestão em 2025, barreiras como altos custos, necessidade de treinamento e ofertas fragmentadas sem integração eficiente persistem (AGÊNCIA SEBRAE, 2025; SEBRAE-PR, 2024- 2025). Como resultado, muitas empresas recorrem a métodos manuais ou ferramentas desconexas, comprometendo a confiabilidade dos dados e a agilidade decisória.

O mercado de *SaaS B2B* no Brasil, adotado por 39,1% das *startups*, destaca-se como modelo dominante, com sucesso atrelado à usabilidade e retenção para impulsionar a maturidade digital das MPEs (SEBRAE STARTUPS, 2025). Este estudo justifica-se pela relevância de propor um *SaaS* intuitivo de gestão financeira que centralize lançamentos, relatórios e emissões em uma interface acessível reduzindo a curva de aprendizado e permitindo foco em decisões estratégicas, em vez de tarefas operacionais.

A escolha do tema atende à demanda por soluções que democratizam ferramentas profissionais para MPEs, alinhando-se à agenda nacional de inclusão digital e sustentabilidade empresarial, com potencial impacto na redução da mortalidade precoce de negócios.

1.1.OBJETIVOS

1.2.OBJETIVO GERAL

Avaliar a viabilidade técnica, mercadológica e econômico-financeira de uma plataforma de gestão financeira, na modalidade *Software as a Service*, destinada a micro e pequenas empresas brasileiras, por meio da elaboração de um plano de negócio.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar o mercado brasileiro de *softwares* de gestão financeira para micro e pequenas empresas, dimensionando a demanda potencial e mapeando a concorrência;
- b) Definir a proposta de valor, os módulos e a estrutura de precificação da plataforma, com base nas necessidades identificadas no público-alvo;

- c) Especificar a estrutura operacional, tecnológica e organizacional necessária à operação do negócio, considerando os requisitos de conformidade com a legislação de proteção de dados;
- d) Projetar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento em três cenários, mediante indicadores de retorno do investimento e de unidade econômica;
- e) Identificar os principais riscos associados ao negócio e propor as respectivas medidas de contingência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1.GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Independentemente do porte, a gestão financeira é um pilar essencial para a sustentabilidade e o crescimento de qualquer empreendimento. Para Drucker (1964), ela vai além da contabilidade: trata-se de uma ferramenta estratégica que direciona recursos limitados às atividades de maior valor, sendo condição *sine qua non* para a perenidade organizacional.

No contexto das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, essa premissa ganha relevância crítica, dada a maior vulnerabilidade desse segmento a choques externos e a margens reduzidas para erros de planejamento. Segundo Assaf Neto (2014), o controle sistemático de entradas e saídas de recursos permite não só monitorar a liquidez imediata, mas também projetar cenários futuros. Para as MPEs, onde a volatilidade das receitas é intensa e o acesso a crédito é burocrático e restrito, a prevenção e o controle das disponibilidades financeiras tornam-se um diferencial competitivo que pode definir a sobrevivência do negócio (SEBRAE, 2022).

Contudo MPEs ainda dependem de métodos manuais, como planilhas desconexas ou anotações em papel, o que compromete a confiabilidade das informações, gera retrabalho e impede uma visão integrada da saúde financeira. Pesquisas do SEBRAE revelam que a baixa educação financeira, a confusão entre patrimônio pessoal e empresarial, e a ausência de rotinas sistemáticas de registro estão entre as principais causas de mortalidade nos primeiros cinco anos de operação (SEBRAE, 2022; SEBRAE-RS, 2024; SEBRAE-PR, 2024).

Ferramentas digitais de gestão financeira surgem como solução estratégica para esses gargalos. A digitalização automatiza lançamentos e emissões, centraliza dados em plataformas únicas e gera relatórios em tempo real, reduzindo a carga operacional e elevando a precisão das informações (AGÊNCIA SEBRAE, 2025). Para Kotler e Keller (2019), tecnologias alinhadas à usabilidade atuam como vetores de inclusão gerencial, permitindo que empreendedores com pouca familiaridade técnica adotem práticas profissionais sem treinamentos extensivos.

Estudos apontam que a adoção de sistemas integrados de gestão por pequenas empresas está associada à diminuição do retrabalho administrativo, à melhoria do desempenho e ao crescimento do negócio, viabilizados pela tomada de decisões com informações em tempo real (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002).

Assim, a integração entre princípios sólidos de gestão financeira, o controle estratégico do fluxo de caixa e o potencial das ferramentas digitais fundamenta este plano de negócios: o desenvolvimento de um *Software as a Service (SaaS)* intuitivo que democratize o acesso a controles profissionais, libertando micro e pequenos empreendedores para focar em decisões estratégicas, em vez de operacionalidade manual.

2.2. ESTRATÉGIA E ANÁLISE COMPETITIVA

A estratégia competitiva em mercados de tecnologia, particularmente no segmento de *Software as a Service (SaaS)*, exige a definição clara de posicionamento, a análise sistemática da concorrência e a construção de diferenciais sustentáveis. Segundo Kotler e Keller (2019), o posicionamento refere-se ao lugar que uma marca ocupa na mente do consumidor em relação aos concorrentes, fundamental para produtos, como digitais *Business to Business (B2B)* onde a percepção de valor e a confiança determinam a adoção. No cenário de softwares financeiros o posicionamento tem oscilado entre soluções robustas, com excesso de complexidade e uma alta curva de aprendizado, e ferramentas fragmentadas de baixo custo, como planilhas e aplicativos básicos, deixando uma lacuna estrutural para sistemas integrados, intuitivos e acessíveis.

A análise da concorrência nesse segmento revela um ambiente heterogêneo e de intensidade variável. Segundo a obra "Estratégia Competitiva" de Porter (1980), a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes não decorre de forma aleatória, mas resulta da estrutura econômica do setor. Essa rivalidade tende a se intensificar quando há muitos competidores de porte semelhante, baixa taxa de crescimento, custos fixos elevados, barreiras de saída significativas e reduzida diferenciação entre as ofertas.

O mercado em que o produto deste plano irá atuar é o mercado brasileiro, mercado esse que coexistem grandes conglomerados de ERP (que cobre uma parte da gestão financeira) como TOTVS e SAP, soluções intermediárias consolidadas (ContaAzul, Nibo, Bling) e alternativas informais (planilhas, *WhatsApp*, apps pontuais). Essa fragmentação aumenta a competição por preço e funcionalidade, mas expõe uma vulnerabilidade estratégica recorrente: a maioria das ofertas prioriza a cobertura de processos em detrimento da experiência do usuário, resultando em curva de aprendizado acentuada e altas taxas de abandono entre empreendedores com limitada familiaridade tecnológica (SEBRAE-PR, 2024). E também grande parte cobre apenas

uma parte da gestão, forçando o usuário a adquirir vários sistemas para ter o ecossistema necessário, gerando maiores despesas e descentralização.

Diante desse cenário, a diferenciação emerge como vetor central de vantagem competitiva. Para Porter (1980), a diferenciação consiste em oferecer atributos percebidos como únicos pelos compradores, o que pode gerar lealdade e permitir a cobrança de um preço premium. Em soluções *SaaS*, a vantagem competitiva não depende apenas do número de funcionalidades, mas da capacidade de entregar valor rapidamente, com usabilidade simples e integração dos dados em uma única plataforma.

Aplicando esses conceitos ao plano de negócios em desenvolvimento, a estratégia proposta adota a ênfase em nicho combinado à diferenciação por intuitividade radical. Em termos de posicionamento, a proposta ocupa o espaço entre a complexidade dos ERPs tradicionais e a informalidade das ferramentas manuais, oferecendo uma solução financeira centralizada, intuitiva e orientada à automação de tarefas operacionais, com baixa curva de aprendizado para o usuário não *tech*. Essa proposta de valor é sustentada por uma arquitetura centrada no usuário, capaz de reduzir barreiras cognitivas, acelerar a adoção e transformar a experiência de uso em um diferencial competitivo de difícil replicação. Assim, a análise estratégica demonstra que a viabilidade mercadológica do *SaaS* depende menos da inovação tecnológica disruptiva e mais da execução disciplinada de um modelo orientado à retenção, à redução do custo de suporte e à resolução proativa das dores financeiras das MPEs brasileiras.

2.3. MODELAGEM DE NEGÓCIOS SAAS

Um modelo de negócio descreve a arquitetura pela qual uma organização cria, entrega e captura valor. Para Teece (2010), sua essência está em definir como a empresa entrega valor ao cliente, o convence a pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro, o que torna o modelo de negócio uma hipótese explícita sobre o que o cliente quer e sobre como a empresa pode atendê-lo de forma rentável. Osterwalder e Pigneur (2011) operacionalizam esse conceito em nove componentes, entre os quais proposta de valor, segmentos de clientes, canais, fontes de receita e estrutura de custos, articulados de modo que a alteração em um deles repercute nos demais.

O modelo *Software as a Service (SaaS)* representa uma configuração específica dessa arquitetura. Cusumano (2010) observa que a entrega de aplicações por rede não é uma ideia nova, remonta ao compartilhamento de tempo das décadas de 1960 e 1970 e à hospedagem de aplicações nas décadas seguintes, mas que sua consolidação como plataforma decorre da combinação entre infraestrutura em nuvem, custo de distribuição próximo de zero e cobrança

por assinatura. A distinção relevante, segundo o autor, está menos na tecnologia empregada e mais na transferência da responsabilidade sobre infraestrutura, manutenção e atualização do cliente para o fornecedor.

Essa transferência produz três consequências econômicas diretas sobre o modelo de negócio. A primeira diz respeito à natureza da receita. No modelo de licenciamento tradicional, o fornecedor recebe um valor elevado no momento da venda e receitas menores de manutenção nos períodos seguintes. No modelo de assinatura, a receita distribui-se ao longo do relacionamento, o que reduz o valor capturado por transação e desloca o eixo de análise da venda para a retenção. Skok (2013) sintetiza essa mudança ao observar que, em *SaaS*, o cliente é conquistado no momento da assinatura, mas a receita associada a ele só se realiza integralmente ao longo de meses de permanência.

A segunda decorre da estrutura de custos. O custo de desenvolver a plataforma é substancialmente fixo e antecede a receita, enquanto o custo de atender um cliente adicional é baixo. Essa assimetria explica por que empresas *SaaS* apresentam prejuízo nos períodos iniciais mesmo com margens de contribuição elevadas: o resultado depende menos da rentabilidade unitária e mais do volume de clientes necessário para diluir a estrutura fixa.

A terceira refere-se às métricas de acompanhamento. Como a receita é recorrente, indicadores tradicionais de faturamento periódico tornam-se insuficientes. Skok (2013) propõe um conjunto específico de métricas para o modelo, entre as quais a receita recorrente mensal, a taxa de cancelamento, o custo de aquisição de cliente e o valor do tempo de vida do cliente. O autor estabelece como referência de sustentabilidade que o valor do cliente supere em pelo menos três vezes o custo de sua aquisição, e que esse custo seja recuperado em prazo inferior a doze meses. São parâmetros que orientam a projeção financeira apresentada na seção 4.7.

Entre as configurações de precificação adotadas em *SaaS*, o modelo *freemium* combina uma versão gratuita de funcionalidade limitada com versões pagas de maior capacidade. Kumar (2014) argumenta que sua eficácia depende da calibragem da fronteira entre o que se oferece sem custo e o que se reserva aos planos pagos: uma versão gratuita excessivamente completa elimina o incentivo à conversão, enquanto uma versão restritiva demais impede que o usuário perceba valor suficiente para permanecer. O autor observa ainda que o modelo é adequado a produtos com custo marginal baixo e ciclo de decisão curto, condições presentes em soluções digitais voltadas a pequenas empresas.

A aplicação desses conceitos ao presente plano de negócio define três escolhas estruturais. A entrega ocorre por assinatura mensal, sem instalação local, o que elimina barreira de investimento inicial para o cliente. A precificação adota estrutura *freemium* com três planos

pagos, de modo que a versão gratuita atue como mecanismo de entrada e a limitação de funcionalidades críticas, emissão fiscal e relatórios completos, funcione como incentivo à migração. E o acompanhamento do desempenho apoia-se nas métricas de receita recorrente, cancelamento e custo de aquisição, cuja projeção é desenvolvida no plano financeiro.

2.4. MARKETING PARA PRODUTOS DIGITAIS B2B

O *marketing* de produtos digitais destinados a empresas apresenta particularidades que o distinguem do *marketing* dirigido ao consumidor final. Kotler e Keller (2018) observam que a decisão de compra organizacional envolve avaliação mais racional, ciclo mais longo e maior peso de critérios de confiabilidade e suporte, uma vez que o produto adquirido será incorporado à operação da empresa compradora.

A digitalização alterou de forma substantiva o momento em que o fornecedor participa dessa decisão. Järvinen e Taiminen (2016) documentam que a crescente importância da internet nas decisões de compra *B2B* levou fornecedores a produzir conteúdo digital como forma de atrair compradores potenciais antes do contato comercial direto. Os autores caracterizam esse deslocamento como a emergência do *marketing* de conteúdo, no qual a função da comunicação deixa de ser primariamente persuasiva e passa a ser informativa: o material produzido responde a dúvidas que o comprador já possui, em vez de anunciar atributos do produto.

Essa mudança tem implicação prática para empresas de pequeno porte. Como a produção de conteúdo depende mais de conhecimento do problema do cliente do que de investimento em mídia, ela permite competir por atenção em condições menos desiguais do que as impostas por canais pagos, nos quais a capacidade de investimento determina o alcance. Para uma empresa entrante, sem base instalada e sem reputação estabelecida, essa característica é relevante.

Järvinen e Taiminen (2016) descrevem ainda a articulação entre conteúdo e automação de *marketing* como mecanismo de qualificação de oportunidades. O comportamento do visitante, quais materiais consulta, com que frequência retorna, quais funcionalidades examina, permite estimar seu estágio no processo de decisão e direcionar a comunicação subsequente. Os autores registram que o principal ganho dessa integração está na redução do atrito entre as funções de *marketing* e de vendas, historicamente marcadas por divergência quanto à qualidade das oportunidades geradas.

A avaliação da eficácia dessas ações apoia-se no custo de aquisição de cliente, que relaciona o investimento total em *marketing* e vendas ao número de clientes conquistados no período. Skok (2013) observa que, em modelos de receita recorrente, esse indicador só adquire

significado quando confrontado com o valor gerado pelo cliente ao longo de sua permanência, razão pela qual custo de aquisição e taxa de cancelamento devem ser analisados conjuntamente, e não de forma isolada.

Além dos canais diretos, a distribuição por meio de terceiros constitui alternativa relevante em mercados de pequenas empresas. Kotler e Keller (2018) observam que intermediários com relacionamento estabelecido junto ao público-alvo reduzem o esforço de construção de confiança exigido de marcas novas. No segmento de gestão financeira para micro e pequenas empresas, escritórios de contabilidade ocupam essa posição: mantêm contato recorrente com o empreendedor, participam de decisões sobre ferramentas administrativas e possuem credibilidade técnica que a marca entrante ainda não construiu.

Aplicadas ao presente plano, essas considerações orientam três decisões. A aquisição inicial prioriza conteúdo educativo sobre gestão financeira, dirigido às dúvidas identificadas no público-alvo descrito na seção 4.4.2, em detrimento de investimento em mídia paga. A parceria com escritórios de contabilidade é tratada como canal de distribuição, e não apenas como ação pontual de divulgação, dada sua capacidade de reduzir tanto o custo de aquisição quanto a barreira de confiança. E o acompanhamento das ações apoia-se na relação entre custo de aquisição e valor do cliente, cujos parâmetros e cenários são detalhados na seção 4.7.9.

3. METODOLOGIA

Esta seção descreve os métodos e procedimentos adotados para a realização da pesquisa, classificados quanto à natureza, aos objetivos, à abordagem e aos procedimentos técnicos, conforme a taxonomia proposta por Gil (2002). Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, uma vez que se destina a gerar conhecimento dirigido à solução de um problema concreto, a avaliação da viabilidade de um empreendimento específico, e não ao avanço teórico de caráter geral.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. É exploratória por aproximar-se de um objeto ainda não consolidado, o modelo de negócio proposto, buscando maior familiaridade com o problema por meio de levantamento bibliográfico e documental. É descritiva por caracterizar o mercado-alvo, o público e a concorrência a partir de dados secundários, sem intervenção do pesquisador sobre as variáveis observadas.

Quanto à abordagem, a pesquisa é predominantemente qualitativa na análise do mercado, do posicionamento e da estrutura operacional, e incorpora tratamento quantitativo na projeção financeira, na qual as premissas são convertidas em indicadores mensuráveis de receita, resultado e retorno.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa apoia-se em levantamento bibliográfico e documental. O levantamento bibliográfico fundamentou os conceitos de gestão financeira, estratégia competitiva, modelagem de negócios SaaS, marketing digital B2B e análise de viabilidade, a partir de obras de referência e de artigos científicos. O levantamento documental reuniu dados secundários de fontes institucionais, entre elas SEBRAE, Associação Brasileira de Startups, Banco Central do Brasil e Instituto Nacional da Propriedade Industrial, e informações de preços e condições operacionais divulgadas por fornecedores de tecnologia.

O plano de negócio foi estruturado segundo o modelo de nove componentes proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), articulado às etapas de análise de mercado, plano operacional, estrutura organizacional, plano financeiro e análise de riscos. A projeção econômico-financeira foi construída em três cenários (pessimista, base e otimista), diferenciados pelas taxas de aquisição e de cancelamento de clientes e pelo custo de aquisição, com horizonte de trinta e seis meses. A avaliação de retorno empregou os indicadores de Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e prazo de recuperação do investimento, complementados pelas métricas de unidade econômica próprias de negócios de receita recorrente, conforme Skok (2013).

Cabe registrar a principal limitação metodológica do estudo: por tratar-se de um empreendimento ainda não lançado, as premissas de aquisição, cancelamento e custo de aquisição derivam de referências de mercado e de estimativas do autor, não de dados observados da operação. Sua confirmação depende do lançamento do produto, o que delimita o alcance das projeções ao caráter prospectivo e condiciona os resultados à verificação futura das premissas adotadas.

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.1.SUMÁRIO EXECUTIVO

A Zela é uma plataforma de gestão financeira, na modalidade *Software as a Service*, destinada a micro e pequenas empresas brasileiras. A empresa, com fundação prevista para 2026 e sede em João Pessoa (PB), será constituída como sociedade limitada por dois sócios fundadores.

O negócio responde a um problema documentado: embora 47% das micro e pequenas empresas brasileiras já utilizem algum *software* de gestão, 53% permanecem sem qualquer ferramenta digital de controle financeiro, e as soluções disponíveis dividem-se entre sistemas de alto custo e complexidade elevada e alternativas informais, como planilhas, que não integram os dados. A Zela ocupa o espaço entre esses dois extremos, com uma plataforma que reúne

cinco módulos integrados, fluxo de caixa, emissão de notas fiscais, cobrança, controle de estoque e relatórios gerenciais, em uma interface de baixa curva de aprendizado.

O modelo de receita é a assinatura recorrente em estrutura *freemium*, com um plano gratuito de entrada e três planos pagos, de R\$ 49,00 a R\$ 149,00 mensais. A aquisição de clientes apoia-se em marketing de conteúdo e em parcerias com escritórios de contabilidade, canal que reduz o custo de aquisição frente à mídia paga.

O investimento inicial estimado é de R\$ 59.208,94, integralmente aportado pelos sócios, elevado a R\$ 67.335,18 na configuração recomendada de reserva de caixa. A projeção econômico-financeira, elaborada em três cenários com horizonte de trinta e seis meses, indica, no cenário base, ponto de equilíbrio operacional no décimo primeiro mês, retorno do investimento no vigésimo segundo mês, Valor Presente Líquido de R\$ 283.737 a uma taxa mínima de atratividade de 15% ao ano e base de 1.033 clientes pagantes ao fim do terceiro ano.

A análise das métricas de unidade econômica indica que cada cliente é individualmente rentável mesmo no cenário mais adverso, de modo que a viabilidade do negócio depende menos da margem por cliente e mais do ritmo de aquisição suficiente para diluir a estrutura de custos fixos. Sob as premissas adotadas, o empreendimento apresenta-se viável, ressalvado o caráter prospectivo das projeções.

4.2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Zela é uma *startup* de tecnologia com fundação prevista para 2026, sediada em João Pessoa, Paraíba, constituída sob a natureza jurídica de Sociedade Limitada (LTDA) por dois sócios fundadores. A empresa desenvolverá uma plataforma de gestão empresarial na modalidade *Software as a Service* (SaaS), voltada exclusivamente para micro e pequenas empresas brasileiras.

Tabela 1 - Organograma

Informações Geral da Empresa	
Nome fantasia:	Zela
Natureza jurídica:	Sociedade Limitada (LTDA)

Sede:	João Pessoa, Paraíba
Ano de fundação previsto:	2026
Segmento:	FinTech — SaaS B2B
Público-alvo:	Micro e pequenas empresas brasileiras
Produto:	Plataforma integrada de gestão financeira e operacional
Modelo de receita:	<i>Freemium</i> + assinatura mensal
Sócios:	2
Missão:	Zelar pela saúde financeira de MPEs por meio de uma plataforma intuitiva, acessível e integrada
Visão:	Ser a plataforma de gestão financeira mais adotada pelas MPEs brasileiras até 2032
Valores:	Simplicidade, Acessibilidade, Foco no cliente, Inovação contínua

Fonte: Elaboração própria (2026).

4.3. PRODUTOS E SERVIÇOS

4.3.1. Descrição do produto

A Zela será uma plataforma de gestão empresarial na modalidade *Software as a Service* (SaaS), acessada via navegador *web* ou aplicativo mobile, desenvolvida tendo como foco micro e pequenas empresas brasileiras que enfrentam problemas da falta de centralização e controle financeiro. O produto será projetado com foco radical em simplicidade de uso, eliminando a necessidade de conhecimento técnico ou contábil avançado por parte do usuário. A proposta central da Zela é reunir em um único ambiente digital as principais necessidades financeiras e operacionais de uma Micro e Pequenas Empresas (MPE) com fluxo de caixa, emissão de notas fiscais, cobrança, controle de estoque e relatórios gerenciais, substituindo o uso de planilhas desconexas, cadernos de anotações e múltiplos sistemas por uma solução integrada, acessível e orientada à tomada de decisão. Por ser *Software as a Service* (SaaS), o produto não exigirá instalação local, será atualizado automaticamente e poderá ser acessado de qualquer dispositivo com conexão à internet.

4.3.2. Funcionalidades principais

A plataforma da Zela será estruturada em cinco módulos integrados, cada um desenvolvido para atender uma necessidade operacional específica das Micro e Pequenas Empresas (MPE). A integração entre os módulos garante que os dados lançados em um reflitam automaticamente nos demais, eliminando retrabalho e inconsistências. Os módulos previstos são descritos a seguir.

O módulo de Fluxo de Caixa será o núcleo central da plataforma. O usuário poderá registrar entradas e saídas financeiras, bem como lançamentos futuros programados, como entradas futuras e saídas futuras, permitindo uma visão antecipada do saldo disponível. O painel exibirá o total consolidado de entradas, saídas e o saldo atual do caixa em tempo real.

O módulo de Emissão de Notas Fiscais permitirá ao usuário emitir notas fiscais diretamente pela plataforma, sem necessidade de sistemas externos. O usuário poderá visualizar as notas já enviadas, as notas programadas para emissão automática futura e um resumo consolidado das emissões realizadas no período.

O módulo de Cobrança automatizará o envio de cobranças aos clientes via *e-mail* e *WhatsApp*. O usuário poderá criar *templates* personalizados de mensagem e ativar cobranças automáticas recorrentes, selecionando o *template* desejado e a frequência de envio, reduzindo a inadiplência sem esforço manual.

O módulo de Controle de Estoque permitirá o cadastro e a gestão dos produtos da empresa. O usuário poderá registrar novos produtos com nome, descrição e preço, além de lançar entradas e saídas de estoque, mantendo o saldo atualizado e rastreável.

O módulo de Relatórios Gerenciais consolidará as informações de todos os demais módulos em painéis visuais e relatórios analíticos. O usuário terá acesso a um relatório geral da empresa e a relatórios individuais por módulo, abrangendo fluxo de caixa, notas fiscais, cobranças e estoque, permitindo uma visão completa e estratégica do negócio.

Tabela 2 - Funcionalidades principais da Zela por módulo

Módulo	Funcionalidades
Fluxo de Caixa	Registro de entradas e saídas financeiras com categorização por tipo
	Lançamento de entradas futuras e saídas futuras para projeção de saldo
	Painel com total consolidado de entradas, saídas e saldo atual em tempo real
	Filtros por período e por tipo de lançamento
	Tabela com os 10 registros mais recentes contendo data, hora, produto, observação e valor
Emissão de Notas Fiscais	Emissão de notas fiscais diretamente pela plataforma, sem necessidade de sistema externo
	Visualização de notas enviadas e notas programadas para emissão futura automática
	Agendamento de emissão recorrente com definição de frequência e data de início
	Resumo consolidado das emissões realizadas no período
Cobrança	Envio automatizado de cobranças via e-mail e <i>WhatsApp</i>
	Criação de <i>templates</i> personalizados de mensagem por canal
	Ativação de cobranças recorrentes com seleção de <i>template</i> e frequência de envio
	Painel com total de cobranças enviadas, pendentes e realizadas
Controle de Estoque	Cadastro de produtos com nome, descrição e preço unitário

Módulo	Funcionalidades
	Registro de entradas e saídas de estoque com rastreamento de saldo
	Catálogo completo de produtos com quantidade atual disponível
	Painel resumo com total de produtos entrados, saídos e saldo em estoque
Relatórios Gerenciais	Relatório geral da empresa com visão consolidada do desempenho financeiro e operacional
	Relatório individual de fluxo de caixa por período
	Relatório individual de notas fiscais emitidas por período
	Relatório individual de cobranças por canal e por cliente
	Relatório individual de movimentação e giro de estoque

Fonte: Elaboração própria (2026).

4.3.3. Planos e precificação

O modelo de acesso a plataforma Zela será estruturado em quatro níveis de assinatura, iniciando pelo plano gratuito e evoluindo progressivamente em funcionalidades e capacidade. Essa estrutura permite que o usuário experimente o produto sem qualquer custo inicial e migre para planos pagos conforme sua operação crescer e suas necessidades se tornarem mais complexas.

Os preços foram definidos com base em benchmarks do mercado de SaaS B2B nacional, posicionando a Zela abaixo dos principais concorrentes em preço e acima deles em simplicidade de uso. A Tabela 3 detalha as funcionalidades disponíveis em cada plano.

Tabela 3 - Planos e funcionalidades da Zela

Funcionalidade	Grátis \$ 0/mês	Essencial R\$ 49/mês	Profissional R\$ 89/mês	Empresarial R\$ 149/mês
Fluxo de Caixa				
Entradas e saídas	Sim	Sim	Sim	Sim
Lançamentos futuros	Não	Sim	Sim	Sim

Funcionalidade	Grátis \$ 0/mês	Essencial R\$ 49/mês	Profissional R\$ 89/mês	Empresarial R\$ 149/mês
Painel com total consolidado	Sim	Sim	Sim	Sim
Filtros por período e tipo	Básico	Completo	Completo	Completo
Emissão de Notas Fiscais				
Emissão manual de NF	Não	Até 20 NF/mês	Ilimitado	Ilimitado
Notas programadas automáticas	Não	Não	Sim	Sim
Resumo de emissões	Não	Sim	Sim	Sim
Cobrança				
Cobrança via e-mail	Não	Sim	Sim	Sim
Cobrança via <i>WhatsApp</i>	Não	Não	Sim	Sim
Templates personalizados	Não	1 <i>template</i>	Ilimitados	Ilimitados
Cobrança automática recorrente	Não	Não	Sim	Sim
Controle de Estoque				
Cadastro de produtos	Até 20 produtos	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Entradas e saídas de estoque	Não	Sim	Sim	Sim
Catálogo e alertas de estoque mínimo	Não	Sim	Sim	Sim
Relatórios Gerenciais				
Relatório geral da empresa	Básico	Completo	Completo	Completo
Relatórios por módulo	Não	Sim	Sim	Sim
Exportação em PDF e Excel	Não	Não	Sim	Sim
Plataforma				
Acesso web (navegador)	Sim	Sim	Sim	Sim
Acesso mobile (app)	Sim	Sim	Sim	Sim
Usuários simultâneos	1	1	3	Ilimitado
Suporte	Central de ajuda	<i>E-mail</i>	<i>E-mail e chat</i>	<i>E-mail e chat prioritário</i>

Fonte: Elaboração própria (2026).

O plano Essencial é indicado para MEIs e microempresas em fase inicial, que precisam de controle financeiro básico e emissão de notas fiscais. O plano Profissional é voltado para empresas em crescimento que já possuem volume de cobranças e necessitam de automação. O plano Empresarial atende negócios com múltiplos usuários e demandas de gestão mais avançadas.

4.4. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado da Zela contempla o dimensionamento do mercado potencial, a definição do público-alvo, o mapeamento dos principais concorrentes e a avaliação das forças e fraquezas do negócio frente ao ambiente competitivo.

4.4.1. Tamanho e segmentação do mercado

O Brasil conta com aproximadamente 20 milhões de micro e pequenas empresas ativas, que representam 99% do total de empresas formalizadas no país e respondem por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2022). Esse segmento é caracterizado por alta heterogeneidade de setores, forte concentração nas regiões Sudeste e Nordeste e crescente interesse por soluções digitais que reduzem custos operacionais.

Em relação a adoção de tecnologia, pesquisa da Agência Sebrae (2025) aponta que 47% das MPes brasileiras já utilizam algum tipo de *software* de gestão, representando um aumento significativo em relação aos anos anteriores, impulsionado pelo avanço do PIX, pela popularização do e-commerce e pelos programas de inclusão digital. No entanto, os 53% restantes, equivalentes a mais de 10 milhões de empresas, ainda não contam com nenhuma ferramenta digital de gestão financeira, representando o mercado potencial imediato da Zela.

Mesmo entre as empresas que já utilizam algum software, parcela relevante recorre a soluções fragmentadas, como planilhas combinadas com aplicativos pontuais, sem integração entre os dados. Esse grupo representa uma oportunidade adicional de conversão para uma plataforma unificada como a Zela. O mercado total endereçável, considerando tanto empresas sem software quanto as insatisfeitas com as soluções atuais, posiciona a Zela diante de uma oportunidade de escala expressiva no cenário nacional.

4.4.2. Público-alvo

A Zela se destina a micro e pequenas empresas brasileiras de qualquer segmento de atuação, sem restrição de setor. O critério central de segmentação não é o ramo de atividade, mas o perfil de maturidade digital e a necessidade de controle financeiro integrado. O cliente ideal da Zela

é o empreendedor que reconhece a necessidade de organizar suas finanças, mas encontra nas soluções atuais uma barreira de complexidade ou de preço que impede a adoção.

Em termos de porte, o público-alvo compreende microempresas com faturamento anual de até R\$360 mil e empresas de pequeno porte com faturamento de até R\$4,8 milhões, classificações estabelecidas pela Lei Complementar n. 123/2006. Quanto ao perfil do tomador de decisão, trata-se majoritariamente do próprio dono ou sócio do negócio, com baixa familiaridade tecnológica, rotina operacional intensa e pouco tempo disponível para treinamentos ou configurações complexas.

As principais dores identificadas nesse perfil são a falta de visibilidade sobre o saldo real do caixa, a dificuldade em separar as finanças pessoais das empresariais, a perda de tempo com controles manuais, a inadimplência não monitorada e a ausência de relatórios para embasar decisões estratégicas. A Zela foi concebida para resolver cada uma dessas dores de forma direta e acessível.

4.4.3. Análise da concorrência

O mercado brasileiro de softwares de gestão financeira para MPEs é heterogêneo e apresenta intensidade competitiva variável conforme o segmento de preço e complexidade. Coexistem grandes conglomerados de ERP, soluções intermediárias consolidadas e alternativas informais, cada uma com posicionamento, preço e público distintos.

Segundo Porter (1980), a rivalidade entre concorrentes tende a se intensificar quando há muitos competidores de porte semelhante, baixa diferenciação entre as ofertas e barreiras de saída significativas. Esse cenário se aplica ao mercado em questão, onde a maioria das soluções disputam o mesmo segmento de MPEs com propostas de valor pouco diferenciadas em termos de experiência do usuário. A Tabela 4 apresenta os principais concorrentes mapeados e suas limitações frente ao perfil das MPEs.

Tabela 4 - Análise dos principais concorrentes da Zela

Concorrente	Posicionamento	Preço médio	Público-alvo	Principal limitação para MPEs
TOTVS / SAP	ERP completo	A partir de R\$ 500/mês	Médio e grande porte	Alta complexidade, longa implantação e custo elevado, incompatível com o orçamento das MPEs

Concorrente	Posicionamento	Preço médio	Público-alvo	Principal limitação para MPEs
ContaAzul	Gestão financeira e fiscal	A partir de R\$ 69/mês	MEI e pequenas empresas	Curva de aprendizado elevada e módulos fragmentados que exigem planos mais caros
Nibo	Contabilidade e financeiro	A partir de R\$ 89/mês	Contadores e PMEs	Voltado ao contador, não ao próprio empreendedor, exigindo intermediação profissional
Bling	ERP para e-commerce	A partir de R\$ 27/mês	E-commerce e varejo online	Foco em gestão de pedidos e estoque para e-commerce, com baixa cobertura financeira
Planilhas / apps pontuais	Informal	Gratuito	Qualquer porte	Ausência de integração entre dados, baixa confiabilidade e alto risco de erro humano

Fonte: Elaboração própria (2026).

A análise revela uma lacuna estrutural no mercado: a maioria das ofertas disponíveis prioriza a cobertura de processos em detrimento da experiência do usuário, resultando em alta curva de aprendizado e elevadas taxas de abandono entre empreendedores com limitada familiaridade tecnológica. A Zela ocupa o espaço entre a complexidade dos ERPs tradicionais e a informalidade das planilhas, oferecendo uma solução financeira centralizada, intuitiva e orientada a automação de tarefas operacionais.

4.4.4. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite avaliar o posicionamento de um negócio a partir de quatro dimensões: forças e fraquezas internas, e oportunidades e ameaças do ambiente externo (KOTLER; KELLER, 2019). A Tabela 5 apresenta a matriz SWOT da Zela.

Tabela 5 - Análise SWOT da Zela

FORÇAS (<i>Strengths</i>)	FRAQUEZAS (<i>Weaknesses</i>)
- Interface intuitiva com baixa curva de aprendizado - Plataforma integrada com cinco módulos em um único ambiente	- Marca nova sem histórico e sem base de usuários estabelecida - Equipe reduzida em estágio inicial limita a velocidade de desenvolvimento

• Modelo <i>freemium</i> reduz a barreira de entrada para novos usuários • Preço acessível frente aos principais concorrentes do mercado • Conformidade com a LGPD incorporada desde a concepção do produto • Acesso <i>web e mobile</i> sem necessidade de instalação	• Dependência de APIs de terceiros como <i>WhatsApp Business</i> e <i>Focus NFe</i> • Ausência de integração bancária automática no MVP inicial • Nenhum produto existente validado com usuários reais até o momento
OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)	AMEAÇAS (<i>Threats</i>)
• 53% das MPEs brasileiras ainda não utilizam nenhum <i>software</i> de gestão financeira • Crescente digitalização das MPEs impulsionada pelo PIX e pelo <i>e-commerce</i> • Mercado de SaaS B2B em forte expansão no Brasil segundo o Sebrae Startups (2025) • Alta taxa de mortalidade de MPEs cria demanda urgente por ferramentas de controle • Parcerias com escritórios de contabilidade como canal de distribuição	• Concorrentes consolidados com maior base de usuários e recursos de marketing • Instabilidade econômica pode reduzir o orçamento das MPEs para tecnologia • Custos crescentes da API oficial do <i>WhatsApp Business</i> podem impactar a margem • Possível entrada de grandes plataformas no segmento de baixo custo • Alta rotatividade de MPEs aumenta o risco de <i>churn</i> elevado na base de clientes

Fonte: Elaboração própria (2026).

A análise evidencia que a principal vantagem competitiva da Zela reside na combinação entre simplicidade de uso e integração de módulos, dois atributos pouco explorados simultaneamente pelos concorrentes atuais. A principal vulnerabilidade é a ausência de histórico e reputação no mercado, característica comum a startups em estágio inicial e que pode ser mitigada por meio de estratégias de prova social, como depoimentos de usuários e parcerias com escritórios de contabilidade. As oportunidades identificadas, em especial o expressivo contingente de MPEs sem software de gestão, confirmam a viabilidade mercadológica do negócio no cenário atual.

4.5. PLANO OPERACIONAL E TECNOLÓGICO

O plano operacional da Zela estrutura como a empresa funcionará na prática, descrevendo a infraestrutura tecnológica necessária, os processos internos de desenvolvimento e atendimento, as obrigações legais relacionadas a privacidade de dados e os fornecedores estratégicos que sustentarão a operação. Por se tratar de uma empresa nativa digital, os processos operacionais estão intrinsecamente vinculados à tecnologia, tornando indissociável a dimensão operacional da dimensão tecnológica.

4.5.1. Processos operacionais

Os processos operacionais da Zela abrangem quatro fluxos principais: desenvolvimento de produto, *onboarding* de usuários, suporte ao cliente e gestão de cobrança.

O desenvolvimento seguirá metodologia ágil com ciclos curtos de entrega, permitindo incorporar *feedback* dos usuários continuamente. O *onboarding* será inteiramente automatizado, com tour guiado no primeiro acesso, configuração assistida e biblioteca de tutoriais em vídeo, eliminando a necessidade de treinamento presencial. O suporte será prestado por chat interno e *e-mail*, complementado por uma base de conhecimento para autoatendimento. A gestão de cobrança será automatizada via Pagar.me, com tratamento de falhas de pagamento e cancelamento de assinaturas diretamente pela plataforma, sem intervenção manual.

4.5.2. Conformidade com a LGPD

Por operar com dados financeiros sensíveis de pessoas jurídicas e de seus respectivos sócios e funcionários, a Zela trata a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n. 13.709/2018) como requisito não negociável desde a concepção do produto. A LGPD estabelece princípios que orientam todas as decisões de coleta, armazenamento e uso de dados na plataforma.

A Tabela 6 apresenta os principais princípios da LGPD e as medidas técnicas e organizacionais previstas para garantir a conformidade da Zela em cada um deles.

Tabela 6 - Conformidade da Zela com os princípios da LGPD

Princípio LGPD	Aplicação na Zela	Medida técnica prevista
Finalidade	Dados coletados exclusivamente para prestação dos serviços contratados	Política de privacidade clara e consentimento explícito no cadastro

Princípio LGPD	Aplicação na Zela	Medida técnica prevista
Necessidade	Coleta apenas dos dados estritamente necessários para cada funcionalidade	Revisão periódica dos dados solicitados em cada módulo
Transparência	Usuário informado sobre quais dados são coletados e como são utilizados	Painel de privacidade acessível dentro da plataforma
Segurança	Proteção contra acessos não autorizados e vazamentos	Criptografia SSL/TLS, 2FA via Auth0 e <i>backups</i> diários
Prevenção	Adoção de medidas preventivas antes da ocorrência de incidentes	Monitoramento contínuo via Sentry e UptimeRobot
Não discriminação	Dados não utilizados para fins discriminatórios ou de perfilamento abusivo	Política interna de uso de dados revisada anualmente
Responsabilização	Designação de encarregado de dados (DPO) conforme crescimento da empresa	Registro de operações de tratamento de dados mantido e auditável

Fonte: Elaboração própria (2026).

Além das medidas técnicas listadas, a Zela adotará um Aviso de Privacidade claro e acessível, um mecanismo de solicitação de exclusão de dados pelo próprio usuário e um canal formal para atendimento de requisições dos titulares de dados, em conformidade com o artigo 18 da LGPD. Com o crescimento da empresa, será designado um Encarregado de Proteção de Dados (DPO), conforme recomendado pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).

4.5.3. Estrutura de suporte ao cliente

O suporte da Zela será estruturado em múltiplos canais com níveis de complexidade distintos, priorizando o autoatendimento para redução do volume de chamados e liberando o time para demandas de maior valor. A Tabela 7 detalha os canais de suporte previstos, a disponibilidade e os prazos de atendimento.

Tabela 7 - Canais de suporte ao cliente da Zela

Canal	Disponibilidade	Tipo de demanda atendida	Prazo de resposta
Central de ajuda (FAQ)	24h por dia, 7 dias por semana	Dúvidas frequentes, tutoriais e configurações básicas	Imediato (autoatendimento)

Canal	Disponibilidade	Tipo de demanda atendida	Prazo de resposta
Chat interno na plataforma	Dias úteis, das 8h às 18h	Dúvidas técnicas, erros na plataforma e orientações de uso	Até 2 horas úteis
E-mail de suporte	Dias úteis, das 8h às 18h	Solicitações complexas, cancelamentos e problemas de faturamento	Até 24 horas úteis
Notificações automáticas	24h por dia, 7 dias por semana	Alertas de falha de pagamento, atualizações do sistema e avisos de estoque	Imediato (automático)

Fonte: Elaboração própria (2026).

4.5.4. Infraestrutura tecnológica

A infraestrutura tecnológica da Zela será planejada com base em três pilares: custo compatível com o estágio inicial de uma *startup*, capacidade de escalar conforme o crescimento da base de clientes e segurança adequada ao tratamento de dados financeiros sensíveis. O orçamento mensal estimado para infraestrutura na fase inicial situa-se em R\$2.000,00 valor que poderá ser ajustado conforme a evolução do produto e da base de usuários.

O *stack* tecnológico previsto para a Zela foi selecionado com base na maturidade das tecnologias, na disponibilidade de profissionais no mercado brasileiro e na compatibilidade com o modelo SaaS. A Tabela 8 apresenta as tecnologias previstas por camada do sistema.

Tabela 8 -Stack tecnológico previsto da Zela

Camada	Tecnologia	Justificativa
Front End web	React.js	Amplamente adotado, alta performance e grande comunidade de suporte
Aplicativo mobile	React Native	Permite desenvolver iOS e Android com uma única base de código, reduzindo custo e tempo
Backend	Node.js com Express	Leve, escalável e com vasto ecossistema de integrações financeiras
Banco de dados	PostgreSQL	Robusto, gratuito e adequado para dados relacionais financeiros
Nuvem	Amazon Web Services (AWS)	Líder de mercado, com planos acessíveis para startups e alta disponibilidade
Autenticação	Auth0	Solução especializada em segurança de acesso, com conformidade a LGPD

Camada	Tecnologia	Justificativa
Pagamentos	Pagar.me	Plataforma brasileira consolidada para cobrança recorrente de assinaturas SaaS
Emissão fiscal	API Focus NFe	API brasileira especializada em emissão de NF-e e NFS-e
Envio de e-mails	Amazon SES	Serviço de e-mail transacional de baixo custo integrado a AWS
Envio de WhatsApp	API WhatsApp Business	Integração oficial para envio de mensagens de cobrança automatizadas

Fonte: Elaboração própria (2026).

A Zela utilizará a *Amazon Web Services* (AWS) como provedor principal de nuvem. A escolha se justifica pela confiabilidade da plataforma, pela disponibilidade de data centers no Brasil, pela oferta do programa AWS Activate voltado a *startups* e pela facilidade de escalar os recursos conforme o crescimento da base de usuários, sem necessidade de investimento em servidores físicos.

Na fase inicial, a infraestrutura será composta por instâncias de servidor de baixo custo, banco de dados gerenciado e serviço de armazenamento de arquivos. À medida que a base de clientes crescer, os recursos serão escalados horizontalmente sem interrupção do serviço.

Por operar com dados financeiros sensíveis de empresas, a Zela adotou um conjunto de práticas e tecnologias de segurança desde o início do desenvolvimento. As principais medidas previstas estão descritas na Tabela 9.

Tabela 9 - Medidas de segurança previstas da Zela

Área	Medida prevista
Transmissão de dados	Criptografia SSL/TLS em todas as comunicações entre o cliente e o servidor
Armazenamento de dados	Criptografia dos dados sensíveis em repouso no banco de dados
Autenticação	Login com autenticação em dois fatores (2FA) via Auth0
Controle de acesso	Permissões por perfil de usuário, limitando o acesso a funcionalidades conforme o plano contratado
Conformidade legal	Adequação a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com política de privacidade e consentimento explícito
Backup	Backups automáticos diários do banco de dados com retenção de 30 dias

Área	Medida prevista
Monitoramento	Alertas automáticos de indisponibilidade e logs de acesso para auditoria

Fonte: Elaboração própria (2026).

A conformidade com a LGPD será tratada como requisito não negociável desde a concepção do produto, uma vez que a plataforma processa dados financeiros e cadastrais de pessoas jurídicas e de seus respectivos sócios e funcionários.

4.5.5. Fornecedores e parceiros tecnológicos

A operação da Zela dependerá de um conjunto de fornecedores e parceiros tecnológicos especializados, responsáveis por prover as infraestruturas críticas que sustentam o funcionamento da plataforma. A seleção desses parceiros foi orientada por três critérios: maturidade e confiabilidade do serviço, compatibilidade de custo com o estágio inicial de uma *startup* e disponibilidade de suporte e documentação adequados para integração.

Os parceiros foram organizados em sete categorias: infraestrutura em nuvem, *gateway* de pagamento, API bancária, emissão fiscal, comunicação e cobrança, autenticação e segurança, e monitoramento. Para cada categoria foi identificado o fornecedor principal e, quando pertinente, uma alternativa de contingência que garanta a continuidade do serviço em caso de indisponibilidade. A Tabela 10 apresenta o detalhamento de cada parceiro, o serviço prestado, o custo estimado e a justificativa de escolha.

Tabela 10 - Fornecedores e parceiros tecnológicos da Zela

Categoria	Fornecedor	Serviço prestado	Custo estimado	Justificativa
Infraestrutura em nuvem	<i>Amazon Web Services (AWS)</i>	Hospedagem de servidores, banco de dados gerenciado e armazenamento de arquivos	R\$ 300 a R\$ 800/mês	Líder de mercado com datacenter no Brasil, alta disponibilidade e programa AWS Activate para startups
	<i>Amazon SES</i>	Envio de e-mails transacionais e de cobrança	R\$ 0,10 por 1.000 e-mails	Baixo custo, alta entregabilidade e integração nativa com a AWS
Gateway de pagamento	<i>Pagar.me</i>	Processamento de pagamentos de assinaturas, cobrança	1,99% por transação + R\$ 0,09 por boleto	Plataforma brasileira consolidada, com suporte a assinaturas

Categoria	Fornecedor	Serviço prestado	Custo estimado	Justificativa
		recorrente e gestão de inadimplência		recorrentes, boleto, cartão e Pix
API bancária	<i>Pluggy</i>	Agregador de dados bancários via <i>Open Finance</i> para conciliação automática e leitura de extratos	A partir de R\$ 299/mês	API brasileira especializada em <i>Open Finance</i> , com conexão a mais de 100 instituições financeiras nacionais
	Banco Central (Open Finance)	Protocolo regulatório que viabiliza a integração com dados bancários das MPEs mediante consentimento	Sem custo direto	Iniciativa regulatória do Banco Central que garante acesso padronizado e seguro aos dados financeiros
Emissão fiscal	API Focus NFe	Emissão de NF-e e NFS-e diretamente pela plataforma	A partir de R\$ 99/mês	API brasileira especializada em emissão fiscal, com suporte a todos os estados e municípios do país
Comunicação e cobrança	<i>WhatsApp Business API (Meta)</i>	Envio automatizado de mensagens de cobrança e notificações via WhatsApp	R\$ 0,16 por conversa iniciada pela empresa	Canal de maior alcance no Brasil, com taxa de abertura superior a 90% frente ao <i>e-mail</i>
	<i>Twilio (contingência)</i>	Canal alternativo de envio de SMS e <i>WhatsApp</i> em caso de indisponibilidade da API oficial	A partir de USD 0,0079 por SMS	Plataforma consolidada e confiável para comunicação programática como canal de contingência
Autenticação e segurança	Auth0	Gestão de autenticação, login seguro e autenticação em dois fatores (2FA)	Gratuito até 7.500 usuários ativos/mês	Solução especializada em segurança de acesso, com conformidade a LGPD e integração simplificada
Monitoramento	<i>Sentry</i>	Monitoramento de erros e exceções no código em tempo real	Gratuito no plano inicial	Ferramenta amplamente adotada em <i>startups</i> SaaS para detecção e diagnóstico rápido de falhas
	<i>UptimeRobot</i>	Monitoramento de disponibilidade da	Gratuito até 50 monitores	Garante visibilidade imediata sobre indisponibilidades,

Categoria	Fornecedor	Serviço prestado	Custo estimado	Justificativa
		plataforma com alertas automáticos		reduzindo o tempo de resposta a incidentes

Fonte: Elaboração própria (2026).

Os custos estimados referem-se ao cenário de lançamento com base de usuários inicial. A maioria dos serviços adota modelo de precificação por uso, o que garante que os custos escalem proporcionalmente ao crescimento da receita, sem gerar despesas fixas elevadas nos primeiros meses de operação. O item de maior impacto financeiro previsto é a hospedagem em nuvem via AWS, estimada entre R\$300 e R\$800 mensais na fase inicial, valor que poderá ser parcialmente subsidiado pelo programa *AWS Activate*, disponível para startups qualificadas.

A integração com *Open Finance via Pluggy* representa um diferencial estratégico relevante: ao permitir a conciliação automática de extratos bancários mediante consentimento do usuário, a Zela eliminará uma das principais fontes de retrabalho manual das MPes, fortalecendo a proposta de valor da plataforma e aumentando o engajamento e a retenção dos usuários.

4.6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

4.6.1. Equipe fundadora

A Zela será fundada por dois sócios com formação em Administração, cujos perfis se complementam de forma estratégica: o Sócio Fundador A concentra as competências de gestão operacional, marketing e relacionamento com clientes, enquanto o Sócio Investidor B aporta capital, visão estratégica de negócios e rede de relacionamentos. Essa combinação garante que as duas dimensões essenciais de uma startup em estágio inicial, execução operacional e sustentação financeira, estejam cobertas desde o primeiro dia.

Ambos os sócios possuem formação em Administração, o que proporciona uma base comum de linguagem estratégica e financeira para as decisões do negócio, ao mesmo tempo em que cada um traz experiências e especializações distintas que fortalecem o perfil coletivo da equipe fundadora.

Tabela 11 - Perfil do Sócio Fundador A

Sócio Fundador A — Gestão, Operações e Produto	
Formação	Bacharel em Administração

Sócio Fundador A — Gestão, Operações e Produto	
Papel na empresa	Sócio fundador com dedicação integral às operações da Zela
Competências principais	Gestão empresarial, planejamento estratégico, marketing digital, <i>Customer Success</i> , gestão financeira e desenvolvimento de produto
Experiência relevante	Experiência em gestão de operações, atendimento ao cliente e processos de <i>Customer Success</i> em empresas de tecnologia
Responsabilidade na Zela	Gestão operacional e financeira do negócio, marketing e aquisição de clientes, <i>Customer Success</i> , gestão do <i>roadmap</i> de produto e relacionamento com parceiros tecnológicos
Regime de dedicação	Integral: sócio operacional da empresa

Fonte: Elaboração própria (2026).

Tabela 12 - Perfil do Sócio Investidor B

Sócio Investidor B — Aporte de Capital e Estratégia	
Formação	Bacharel em Administração
Papel na empresa	Sócio investidor com participação estratégica e aporte de capital
Competências principais	Análise de negócios, avaliação de investimentos, planejamento estratégico, desenvolvimento de parcerias e networking empresarial
Experiência relevante	Experiência em análise de viabilidade de negócios, gestão de investimentos e desenvolvimento de relacionamentos comerciais estratégicos
Responsabilidade na Zela	Aporte de capital para financiamento da fase inicial, participação nas decisões estratégicas de alto impacto, suporte em networking e abertura de portas comerciais e acompanhamento dos indicadores de retorno
Regime de dedicação	Parcial: sócio estratégico e investidor da empresa

Fonte: Elaboração própria (2026).

A Tabela 13 apresenta a divisão de responsabilidades entre os dois sócios por área de atuação, evidenciando a complementaridade dos perfis e a cobertura completa das funções críticas da empresa na fase inicial.

Tabela 13 - Divisão de responsabilidades entre os sócios fundadores da Zela

Área	Sócio Fundador A	Sócio Investidor B
Gestão do negócio	Responsável pela gestão operacional e financeira do dia a dia	Participação nas decisões estratégicas de alto impacto

Área	Sócio Fundador A	Sócio Investidor B
Produto e roadmap	Define as prioridades de desenvolvimento com base no <i>feedback</i> dos usuários	Valida o <i>roadmap</i> sob a perspectiva de retorno sobre o investimento
Marketing e aquisição	Lidera as estratégias de marketing digital, SEO e parcerias de distribuição	Apoio em <i>networking</i> e abertura de portas comerciais
Customer Success	Responsável pelo <i>onboarding</i> , retenção e satisfação dos clientes	Acompanhamento dos indicadores de <i>churn</i> e LTV
Financeiro	Gestão do fluxo de caixa da empresa, controle de custos e projeções	Aporte de capital e acompanhamento do retorno do investimento
Jurídico e societário	Gestão dos contratos com parceiros e termos de uso da plataforma	Participação nas decisões de estrutura societária e captação futura
Tecnologia e produto	Gestão do desenvolvedor e alinhamento entre produto e negócio	Acompanhamento de indicadores técnicos e de qualidade do produto

Fonte: Elaboração própria (2026).

Essa estrutura de governança entre um sócio operacional e um sócio investidor é uma configuração reconhecida no ecossistema de *startups* por equilibrar a capacidade de execução com a sustentação financeira necessária para atravessar o período pré-receita. O alinhamento de expectativas entre os sócios será formalizado por meio de um acordo de sócios, documento que estabelecerá os direitos, deveres, percentual de participação e regras de saída de cada parte.

4.6.2. Organograma inicial

A estrutura organizacional da Zela na fase de lançamento será composta por três pessoas: dois sócios fundadores e um desenvolvedor *full stack*. Essa configuração enxuta é típica de *startups* SaaS em estágio inicial e permite manter os custos operacionais reduzidos enquanto o produto é validado no mercado.

O Sócio Fundador será responsável pela gestão geral do negócio, cobrindo as áreas de marketing, aquisição de clientes, *Customer Success*, financeiro e relacionamento com parceiros. O Sócio Investidor participa das decisões estratégicas e garante o aporte de capital necessário para o lançamento e os primeiros meses de operação. O Desenvolvedor *Full Stack* será responsável por toda a dimensão tecnológica da plataforma, desde o desenvolvimento até a infraestrutura em nuvem e as integrações com APIs de terceiros.

Figura 1 - Organograma inicial da Zela



Fonte: Elaboração própria (2026).

A Tabela 14 detalha as responsabilidades de cada membro da equipe inicial.

Tabela 14 - Responsabilidades da equipe inicial da Zela

Cargo	Principais responsabilidades
Sócio Fundador: Gestão, Operações e Produto	Gestão financeira da empresa, estratégia de marketing e aquisição de clientes, atendimento e <i>Customer Success</i> , gestão comercial e parcerias, acompanhamento do produto e priorização do <i>roadmap</i>
Sócio Investidor: Aporte de Capital e Estratégia	Aporte de capital para financiamento das operações iniciais, participação nas decisões estratégicas, suporte em <i>networking</i> , abertura de portas comerciais e acompanhamento dos indicadores de retorno do investimento
Desenvolvedor Full Stack: Tecnologia e Produto	Desenvolvimento e manutenção da plataforma <i>web e mobile</i> , gestão da infraestrutura em nuvem, integrações com APIs de terceiros, <i>deploy</i> de atualizações e correções de <i>bugs</i>

Fonte: Elaboração própria (2026).

Essa divisão de responsabilidades garante que as três frentes críticas de uma startup SaaS estejam cobertas desde o primeiro dia: tecnologia e produto, gestão e crescimento comercial, e capital para sustentar a operação até o ponto de equilíbrio financeiro.

4.7. PLANO FINANCEIRO

4.7.1. Premissas gerais

Tabela 15 - Premissas gerais do plano financeiro

Premissa	Valor	Fundamento
<i>Ticket</i> médio ponderado	R\$ 71,00	<i>Mix</i> projetado entre os três planos pagos (Tabela 16)
Base inicial	50 clientes pagantes	Base de validação anterior ao lançamento
Tributação	6% sobre a receita bruta	Simples Nacional, Anexo III, primeira faixa, condicionado ao Fator R igual ou superior a 28% (BRASIL, 2006)
Gateway de pagamento	2% sobre a receita bruta	Estimativa ponderada entre Pix (1,19%) e boleto, conforme tabela da Pagar.me
Infraestrutura variável	R\$ 3,00 por cliente/mês	[Premissa do autor: rateio de nuvem e APIs por cliente ativo. Validar após o lançamento.]
Custos fixos mensais	R\$ 7.626,24	Tabela 18
Taxa mínima de atratividade	15% ao ano	Taxa Selic de 14,25% ao ano (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2026) acrescida de prêmio de risco

Premissa	Valor	Fundamento
Horizonte de projeção	36 meses	Prazo usual para avaliação de retorno em estágio inicial

Fonte: Elaboração própria (2026).

A Tabela 16 apresenta a memória de cálculo do *ticket* médio ponderado, obtido pela soma dos produtos entre a participação projetada de cada plano e o respectivo preço mensal.

Tabela 16 - Memória de cálculo do *ticket* médio ponderado

Plano	Preço mensal (R\$)	Participação projetada	Contribuição ao ticket (R\$)
Essencial	49,00	60%	29,40
Profissional	89,00	30%	26,70
Empresarial	149,00	10%	14,90
Ticket médio ponderado		100%	71,00

Fonte: Elaboração própria (2026).

A composição favorece o plano Essencial, coerente com o perfil descrito na seção 4.4.2, e reserva aos planos superiores a função de elevar a receita média conforme a operação do cliente cresce. A projeção mantém essa distribuição constante ao longo dos 36 meses, premissa conservadora por não incorporar ganho de receita decorrente da migração de clientes para planos superiores.

A taxa mínima de atratividade de 15% ao ano toma como referência a taxa básica de juros vigente, de 14,25% ao ano, acrescida de prêmio de risco. O critério segue a orientação de Assaf Neto (2014), para quem a taxa de desconto deve refletir o custo de oportunidade do capital em aplicação de risco equivalente.

4.7.2. Investimento inicial

O investimento necessário para constituir a empresa e levar o produto ao mercado é de R\$ 59.208,94, distribuído em quatro categorias: desenvolvimento do produto mínimo viável, formalização jurídica, *marketing* de lançamento e reserva de capital de giro. O aporte de R\$ 67.335,18 é realizado exclusivamente com recursos próprios dos sócios: R\$ 33.667,59 pelo Sócio Fundador A e R\$ 33.667,59 pelo Sócio Investidor B, na proporção de suas respectivas participações societárias de 50% e 50%.

Tabela 17- Composição do investimento inicial

Categoria	Item	Memória de cálculo	Valor (R\$)
Desenvolvimento	<i>Pró-labore</i> do sócio operacional	6 meses $\times$ R\$ 3.000,00	18.000,00
	Desenvolvedor <i>freelancer</i>	3 meses $\times$ R\$ 1.000,00	3.000,00
	Subtotal desenvolvimento		21.000,00
Legal	Registro de sociedade limitada na JUCEP	1 $\times$ R\$ 328,94	328,94
	Certificado digital e-CNPJ A1	1 $\times$ R\$ 235,00	235,00
	Registro de marca no INPI	2 classes $\times$ R\$ 440,00	880,00
	Subtotal legal		1.443,94
Marketing	Identidade visual	1 projeto $\times$ R\$ 1.500,00	1.500,00

Categoria	Item	Memória de cálculo	Valor (R\$)
	Página institucional	1 projeto × R\$ 800,00	800,00
	Conteúdo de lançamento	4 meses × R\$ 500,00	2.000,00
	Subtotal marketing		4.300,00
Reserva	Capital de giro	4 meses × R\$ 8.126,24	32.504,94
Total			59.208,94

Fonte: Elaboração própria (2026)

O custo de desenvolvimento é contido pela atuação do sócio operacional como desenvolvedor principal, o que dispensa a contratação de equipe técnica durante a construção do MVP. O *pró-labore* de R\$ 3.000,00 mensais corresponde a uma remuneração de subsistência ao longo dos seis meses de desenvolvimento. O apoio de desenvolvedor freelancer cobre revisões de código e correções pontuais.

O registro da marca junto ao INPI considera duas classes da Classificação de *Nice*, a classe 9, referente a *softwares* e aplicativos, e a classe 42, relativa a serviços de desenvolvimento. O valor de R\$ 440,00 por classe corresponde à retribuição com o desconto de 50% concedido a microempresas e empresas de pequeno porte, conforme a tabela vigente (INPI, 2025). O pagamento é único e cobre pedido, concessão e o primeiro decênio de vigência.

O investimento total equivale a aproximadamente 37 salários mínimos vigentes em 2026, considerando o valor de R\$ 1.621,00 fixado pelo Decreto nº 12.797/2025 (BRASIL, 2025). O montante é compatível com a capacidade de aporte de dois sócios que reinvestem recursos próprios. O financiamento é integralmente realizado pelos fundadores, na proporção de suas participações societárias, o que preserva a autonomia decisória e evita diluição antes da validação do modelo.

Do total, R\$ 32.504,94 (54,9%) destinam-se à reserva de capital de giro e R\$ 26.704,00 (45,1%) são aplicados ao longo dos seis meses anteriores ao lançamento comercial. Conforme

demonstrado na seção 4.7.7, a reserva de quatro meses revela-se insuficiente no cenário base. Recomenda-se elevá-la para cinco meses, o que acrescenta R\$ 8.126,24 e eleva o investimento inicial para **R\$ 67.335,18**.

4.7.3. Estrutura de custos

Os custos dividem-se entre fixos, que independem do número de clientes, e variáveis, que acompanham a receita ou a base ativa.

Tabela 18 - Custos fixos mensais

Categoria	Item	Valor (R\$)	% do total
Pessoal	<i>Pró-labore</i> do sócio operacional	3.000,00	39,3%
	Desenvolvedor freelancer	1.000,00	13,1%
Infraestrutura	Nuvem (hospedagem e banco de dados)	500,00	6,6%
	APIs (emissão fiscal e mensageria)	800,00	10,5%
	Ferramentas de autenticação e monitoramento	200,00	2,6%
Administrativo	Contabilidade	1.000,00	13,1%
	<i>Software</i> de gestão interna	126,24	1,7%
Contingência	Margem de segurança	1.000,00	13,1%
Total		7.626,24	100%

Fonte: Elaboração própria (2026).

A rubrica de pessoal responde por 52,4% dos custos fixos, o que caracteriza uma estrutura enxuta e concentrada em capital humano. A margem de contingência de R\$ 1.000,00 absorve, após o lançamento, a manutenção recorrente de conteúdo e parcerias iniciada na fase pré-operacional.

A rubrica de APIs, orçada em R\$ 800,00 mensais, comporta o plano de entrada da emissão fiscal, de R\$ 89,90, e o volume inicial de mensagens de cobrança. Não contempla a integração com *Open Finance*, cujo custo de entrada de R\$ 2.500,00 mensais levou ao deslocamento dessa funcionalidade para a segunda fase do produto, conforme registrado na seção 4.5.5.

Tabela 19 - Custos variáveis e margem de contribuição unitária

Componente	Base de cálculo	Valor por cliente/mês (R\$)	% da receita
Receita bruta	<i>Ticket</i> médio ponderado	71,00	100,0%
(-) Simples Nacional	6% da receita bruta	(4,26)	(6,0%)
(-) Gateway de pagamento	2% da receita bruta	(1,42)	(2,0%)
(-) Infraestrutura variável	Valor fixo por cliente ativo	(3,00)	(4,2%)
= Margem de contribuição unitária		62,32	87,8%

Fonte: Elaboração própria (2026).

A margem de contribuição de 87,8% da receita bruta decorre da natureza do produto: uma vez desenvolvida a plataforma, o custo de atender um cliente adicional é baixo. É essa característica que permite converter crescimento de base em resultado com rapidez, desde que a estrutura fixa seja coberta.

O ponto de equilíbrio operacional, desconsiderando o investimento em aquisição, ocorre quando a margem de contribuição total iguala os custos fixos. Dividindo R\$ 7.626,24 por R\$ 62,32, obtém-se 123 clientes pagantes como base mínima de sustentação da estrutura atual. Esse número é o principal indicador de acompanhamento nos primeiros meses de operação. O investimento em aquisição de clientes é tratado à parte, por variar conforme o volume de novos clientes e o custo de aquisição de cada cenário.

4.7.4. Cenários de projeção

Os cenários diferenciam-se por três variáveis: a taxa mensal de aquisição de novos clientes, expressa como percentual da base ativa; a taxa mensal de cancelamento; e o custo de aquisição de cliente.

Tabela 20 - Parâmetros dos cenários

Parâmetro	Pessimista	Base	Otimista
Aquisição mensal — Ano 1	10%	18%	25%
Aquisição mensal — Ano 2	7%	12%	16%
Aquisição mensal — Ano 3	5%	8%	10%
Cancelamento mensal — Ano 1	6%	4%	3%
Cancelamento mensal — Ano 2	5,5%	4%	3%
Cancelamento mensal — Ano 3	5%	3,5%	2,5%
Crescimento líquido mensal — Ano 1	4%	14%	22%

Parâmetro	Pessimista	Base	Otimista
Custo de aquisição por cliente	R\$ 250,00	R\$ 150,00	R\$ 100,00
Retenção média do cliente	17 meses	25 meses	33 meses

Fonte: Elaboração própria (2026).

A desaceleração da taxa de aquisição ao longo dos três anos reflete a saturação progressiva dos canais iniciais. Manter crescimento percentual constante sobre uma base crescente exigiria expansão proporcional do investimento em marketing, o que não é assumido em nenhum dos cenários.

O cancelamento mensal de 4% no cenário base incorpora tanto o abandono voluntário quanto o encerramento de atividades dos clientes. A taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, que alcança 30,2% em cinco anos no comércio e 26,6% em serviços (SEBRAE, 2016), estabelece um piso que independe da qualidade do produto. Por essa razão, o cenário pessimista adota 6% e o otimista não desce abaixo de 3%. A retenção média decorre do inverso da taxa de cancelamento e varia de 17 a 33 meses entre os cenários.

O custo de aquisição varia conforme a eficiência do canal. O valor de R\$ 100,00 no cenário otimista pressupõe predominância de indicações e parcerias com escritórios de contabilidade; o de R\$ 250,00 no pessimista corresponde a uma operação dependente de tráfego pago. Cabe registrar que estes valores constituem premissas do autor, não dados de mercado observados, e deverão ser substituídos por medição real a partir do primeiro mês de operação.

4.7.5. Projeção da base de clientes e da receita

A Tabela 21 detalha a evolução mensal do cenário base ao longo dos 36 meses projetados, com a movimentação de entrada e saída de clientes e a receita recorrente resultante.

Tabela 21 - Projeção mensal da base de clientes e da receita — cenário base

Mês	Base inicial	Novos	Cancelamentos	Base final	Receita bruta (R\$)	EBITDA (R\$)
1	50	9	2	57	4.047	(5.424)
2	57	10	2	65	4.615	(5.075)
3	65	12	3	74	5.254	(4.815)
4	74	13	3	84	5.964	(4.341)
5	84	15	3	96	6.816	(3.894)
6	96	17	4	109	7.739	(3.383)
7	109	20	4	125	8.875	(2.836)
8	125	22	5	142	10.082	(2.077)
9	142	26	6	162	11.502	(1.430)
10	162	29	6	185	13.135	(447)
11	185	33	7	211	14.981	573
12	211	38	8	241	17.111	1.693
13	241	29	10	260	18.460	4.227
14	260	31	10	281	19.951	5.236
15	281	34	11	304	21.584	6.219
16	304	36	12	328	23.288	7.415
17	328	39	13	354	25.134	8.585
18	354	42	14	382	27.122	9.880
19	382	46	15	413	29.323	11.212

Mês	Base inicial	Novos	Cancelamentos	Base final	Receita bruta (R\$)	EBITDA (R\$)
20	413	50	17	446	31.666	12.668
21	446	54	18	482	34.222	14.312
22	482	58	19	521	36.991	16.142
23	521	63	21	563	39.973	18.010
24	563	68	23	608	43.168	20.064
25	608	49	21	636	45.156	24.659
26	636	51	22	665	47.215	26.167
27	665	53	23	695	49.345	27.736
28	695	56	24	727	51.617	29.280
29	727	58	25	760	53.960	31.037
30	760	61	27	794	56.374	32.706
31	794	64	28	830	58.930	34.499
32	830	66	29	867	61.557	36.505
33	867	69	30	906	64.326	38.486
34	906	72	32	946	67.166	40.528
35	946	76	33	989	70.219	42.608
36	989	79	35	1.033	73.343	44.900

Fonte: Elaboração própria (2026).

A base encerra o primeiro ano com 241 clientes pagantes e receita recorrente mensal de R\$ 17.111, o que corresponde a uma receita recorrente anualizada de R\$ 205.332. O resultado

operacional torna-se positivo no décimo primeiro mês, quando a base ultrapassa os 123 clientes identificados na seção 4.7.3 como limite de cobertura da estrutura fixa.

O crescimento líquido acelera ao longo do primeiro ano porque a aquisição incide sobre uma base cada vez maior, enquanto o cancelamento permanece proporcional. A partir do décimo terceiro mês, a redução da taxa de aquisição para 12% desacelera o ritmo de expansão, ainda que o volume absoluto de novos clientes continue crescendo.

A Tabela 22 compara a evolução trimestral dos três cenários a partir do segundo ano, quando as trajetórias se distanciam de forma mais acentuada.

Tabela 22- Base de Clientes Ao fim de cada trimestre anos 2 e 3

Trimestre	Pessimista	Base	Otimista
5º (mês 15)	84	304	764
6º (mês 18)	87	382	1.102
7º (mês 21)	90	482	1.590
8º (mês 24)	93	608	2.293
9º (mês 27)	93	695	2.848
10º (mês 30)	93	794	3.538
11º (mês 33)	93	906	4.396
12º (mês 36)	93	1.033	5.462

Fonte: Elaboração própria (2026).

Tabela 23 - Síntese comparativa dos cenários

Indicador	Pessimista	Base	Otimista
Clientes ao fim do Ano 1	79	241	529
Clientes ao fim do Ano 2	93	608	2.293

Indicador	Pessimista	Base	Otimista
Clientes ao fim do Ano 3	93	1.033	5.462
Novos clientes no Ano 1	74	244	546
Novos clientes no triênio	206	1.548	6.941
Receita recorrente mensal — Ano 3 (R\$)	6.603	73.343	387.802
Receita recorrente anualizada — Ano 3 (R\$)	79.236	880.116	4.653.624
Receita bruta acumulada no triênio (R\$)	208.740	1.160.211	4.502.678

Fonte: Elaboração própria (2026).

No cenário pessimista, a base estabiliza em torno de 93 clientes a partir do vigésimo quarto mês: a aquisição de 5% ao mês apenas compensa o cancelamento de 5%, e o negócio deixa de crescer. Esse patamar situa-se abaixo dos 123 clientes necessários para cobrir a estrutura fixa, o que explica o prejuízo permanente registrado na seção 4.7.6.

O cenário otimista produz 5.462 clientes ao fim do terceiro ano, volume que exigiria ampliação da equipe de suporte e da infraestrutura além do previsto neste plano, conforme discutido nas limitações da seção 4.7.12.

4.7.6. Demonstração do resultado projetada

A demonstração foi elaborada pelo regime de competência, com destaque para o EBITDA como indicador de geração de caixa operacional, por isolar o desempenho do negócio de efeitos tributários e financeiros não operacionais (GITMAN; ZUTTER, 2017).

Tabela 24 - DRE projetado cenário base

Linha	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita bruta	110.121	350.882	699.208
(-) Simples Nacional (6%)	(6.607)	(21.053)	(41.952)
(-) Gateway de pagamento (2%)	(2.202)	(7.018)	(13.984)
(-) Infraestrutura variável	(4.653)	(14.826)	(29.544)
= Margem de contribuição	96.658	307.985	613.727
Margem de contribuição (%)	87,8%	87,8%	87,8%
(-) Custos fixos	(91.515)	(91.515)	(91.515)
(-) Marketing de aquisição	(36.600)	(82.500)	(113.100)
= EBITDA	(31.457)	133.971	409.112
Margem EBITDA (%)	(28,6%)	38,2%	58,5%

Fonte: Elaboração própria (2026).

Tabela 25 - DRE projetada — cenário pessimista

Linha	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita bruta	55.025	74.479	79.236
(-) Simples Nacional (6%)	(3.302)	(4.469)	(4.754)

Linha	Ano 1	Ano 2	Ano 3
(-) Gateway de pagamento (2%)	(1.100)	(1.490)	(1.585)
(-) Infraestrutura variável	(2.325)	(3.147)	(3.348)
= Margem de contribuição	48.298	65.374	69.549
(-) Custos fixos	(91.515)	(91.515)	(91.515)
(-) Marketing de aquisição	(18.500)	(18.000)	(15.000)
= EBITDA	(61.717)	(44.141)	(36.966)
Margem EBITDA (%)	(112,2%)	(59,3%)	(46,7%)

Fonte: Elaboração própria (2026).

Tabela 26 - DRE projetada — cenário otimista

Linha	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita bruta	189.499	1.088.998	3.224.181
(-) Simples Nacional (6%)	(11.370)	(65.340)	(193.451)
(-) Gateway de pagamento (2%)	(3.790)	(21.780)	(64.484)
(-) Infraestrutura variável	(8.007)	(46.014)	(136.233)
= Margem de contribuição	166.332	955.864	2.830.014

Linha	Ano 1	Ano 2	Ano 3
(-) Custos fixos	(91.515)	(91.515)	(91.515)
(-) Marketing de aquisição	(54.600)	(217.100)	(422.400)
= EBITDA	20.217	647.249	2.316.099
Margem EBITDA (%)	10,7%	59,4%	71,8%

Fonte: Elaboração própria (2026).

A comparação entre as três tabelas evidencia que a margem de contribuição percentual permanece constante em 87,8% em qualquer cenário, por ser determinada apenas pela estrutura de custos variáveis. O que diferencia os resultados é a capacidade de diluir os custos fixos: no cenário pessimista, a margem de contribuição do terceiro ano (R\$ 69.549) sequer cobre os custos fixos anuais (R\$ 91.515); no otimista, ela os supera em mais de trinta vezes.

O cenário base encerra o primeiro ano com prejuízo operacional de R\$ 31.457, resultado esperado para uma empresa que constrói base de clientes enquanto arca com estrutura fixa integral. A partir do segundo ano, a margem EBITDA torna-se positiva e evolui de 38,2% para 58,5%.

4.7.7. Fluxo de caixa e necessidade de capital

O fluxo de caixa parte da reserva de capital de giro de R\$ 32.504,94 constituída no investimento inicial e acumula o resultado operacional de cada mês. A Tabela 27 apresenta a evolução do saldo ao longo do primeiro ano nos três cenários.

Tabela 27 - Fluxo de caixa mensal do Ano 1 — saldo acumulado

Mês	Pessimista: resultado	Pessimista: saldo	Base: resultado	Base: saldo	Otimista: resultado	Otimista: saldo
Inicial		32.505		32.505		32.505
1	(5.636)	26.869	(5.424)	27.081	(5.087)	27.418

Mês	Pessimista: resultado	Pessimista: saldo	Base: resultado	Base: saldo	Otimista: resultado	Otimista: saldo
2	(5.511)	21.358	(5.075)	22.006	(4.577)	22.841
3	(5.386)	15.972	(4.815)	17.191	(3.880)	18.961
4	(5.449)	10.523	(4.341)	12.850	(3.096)	15.866
5	(5.325)	5.198	(3.894)	8.956	(2.100)	13.766
6	(5.200)	(2)	(3.383)	5.573	(893)	12.873
7	(5.075)	(5.078)	(2.836)	2.736	588	13.461
8	(4.951)	(10.028)	(2.077)	660	2.368	15.830
9	(5.014)	(15.042)	(1.430)	(771)	4.571	20.401
10	(4.827)	(19.869)	(447)	(1.218)	7.260	27.660
11	(4.640)	(24.509)	573	(645)	10.521	38.181
12	(4.703)	(29.212)	1.693	1.048	14.541	52.722

Fonte: Elaboração própria (2026).

A leitura mês a mês revela comportamentos distintos. No cenário otimista, a reserva nunca é integralmente consumida: o menor saldo ocorre no sexto mês (R\$ 12.873) e a operação passa a gerar caixa a partir do sétimo. No cenário base, o saldo torna-se negativo no nono mês e atinge o ponto mais baixo no décimo (–R\$ 1.218), recuperando-se a partir do décimo primeiro. No cenário pessimista, a reserva esgota-se já no sexto mês e o déficit avança de forma contínua.

Tabela 28 - Necessidade de caixa até o ponto de equilíbrio

Indicador	Pessimista	Base	Otimista
Mês do ponto de equilíbrio operacional	não ocorre	11	7
Perda acumulada até o equilíbrio (R\$)	142.824 (36 meses)	33.723	19.632
Reserva de capital de giro (R\$)	32.505	32.505	32.505
Folga ou déficit (R\$)	(110.319)	(1.218)	12.873
Mês em que o caixa se esgota	6	9	não ocorre
Reserva recomendada (meses)	não aplicável	5	4

Fonte: Elaboração própria (2026).

O cenário base revela um déficit de R\$ 1.218, concentrado entre o nono e o décimo primeiro mês. O valor é pequeno, mas indica que a reserva de quatro meses não oferece qualquer margem para desvio. Daí a recomendação, registrada na seção 4.7.2, de elevá-la para cinco meses, o que acrescenta R\$ 8.126,24 ao investimento inicial.

O cenário pessimista demanda capital adicional de R\$ 110.319 ao longo de três anos. Nessa hipótese, a resposta adequada não é captar mais recursos para sustentar a mesma estrutura, e sim revisar o modelo: reduzir custos fixos, rever a precificação ou concentrar esforços no canal de parcerias contábeis, cujo custo de aquisição é substancialmente menor.

4.7.8. Indicadores de viabilidade

Os fluxos de caixa livres anuais utilizados no cálculo dos indicadores correspondem ao EBITDA de cada exercício, uma vez que o modelo não prevê investimentos em ativo imobilizado nem depreciação relevante.

Tabela 29 - Fluxos de caixa para cálculo dos indicadores

Período	Pessimista	Base	Otimista
Momento zero (investimento)	(59.209)	(59.209)	(59.209)
Ano 1	(61.717)	(31.457)	20.217
Ano 2	(44.141)	133.971	647.249
Ano 3	(36.966)	409.112	2.316.099

Fonte: Elaboração própria (2026).

O Valor Presente Líquido foi obtido descontando-se cada fluxo pela taxa mínima de atratividade de 15% ao ano e subtraindo-se o investimento inicial, conforme a formulação de Gitman e Zutter (2017). No cenário base, o cálculo desenvolve-se da seguinte forma: o fluxo do primeiro ano, de -R\$ 31.457, descontado por 1,15, resulta em -R\$ 27.354; o do segundo ano, de R\$ 133.971, descontado por 1,15², resulta em R\$ 101.301; o do terceiro, de R\$ 409.112, descontado por 1,15³, resulta em R\$ 268.999. A soma dos três, deduzido o investimento de R\$ 59.209, produz o VPL de R\$ 283.737.

Tabela 30 - Indicadores de retorno do investimento

Indicador	Pessimista	Base	Otimista	Critério de aceitação
Valor Presente Líquido — TMA 15% a.a. (R\$)	(170.558)	283.737	1.970.657	VPL > 0

Indicador	Pessimista	Base	Otimista	Critério de aceitação
Taxa Interna de Retorno (a.a.)	negativa	110,4%	358,6%	TIR > TMA
Prazo de retorno do investimento	não ocorre	mês 22	mês 14	inferior a 36 meses
Caixa acumulado em 36 meses (R\$)	(202.033)	452.418	2.924.356	positivo
Ponto de equilíbrio operacional	não ocorre	mês 11	mês 7	inferior a 24 meses

Fonte: Elaboração própria (2026).

No cenário base, o Valor Presente Líquido positivo de R\$ 283.737 indica que o projeto remunera o capital acima da taxa mínima de atratividade adotada. A Taxa Interna de Retorno de 110,4% ao ano precisa ser lida com cautela: o indicador é sensível a projetos com investimento inicial reduzido e fluxos crescentes, o que amplifica o percentual sem que isso represente retorno de mesma magnitude em valores absolutos. O prazo de retorno de 22 meses é o indicador mais informativo para a decisão, por expressar o tempo de exposição do capital dos sócios.

O cenário pessimista reprova em todos os critérios: VPL negativo, TIR abaixo da taxa mínima e ausência de retorno no horizonte projetado. A leitura conjunta dos três cenários indica que a viabilidade do projeto não é incondicional, ela depende de a operação sustentar aquisição líquida positiva suficiente para ultrapassar os 123 clientes de cobertura da estrutura fixa dentro do prazo coberto pela reserva de caixa.

4.7.9. Métricas de unidade econômica

As métricas de unidade econômica avaliam a viabilidade na menor unidade de análise: o cliente individual. O valor do tempo de vida do cliente corresponde à margem líquida mensal dividida pela taxa de cancelamento; a relação entre esse valor e o custo de aquisição indica quantas vezes o cliente retorna o que custou para ser conquistado (SKOK, 2013).

Tabela 31 - Memória de cálculo das métricas — cenário base

Etapa	Fórmula	Cálculo	Resultado
Margem líquida mensal por cliente	$Ticket \times (1 - \text{impostos} - gateway)$	$71,00 \times 0,92$	R\$ 65,32
Retenção média	$1 \div \text{taxa de cancelamento}$	$1 \div 0,04$	25 meses
Valor do tempo de vida do cliente	$\text{Margem mensal} \div \text{cancelamento}$	$65,32 \div 0,04$	R\$ 1.633,00
Relação valor/custo de aquisição	$LTV \div CAC$	$1.633,00 \div 150,00$	10,9
Prazo de retorno do custo de aquisição	$CAC \div \text{margem mensal}$	$150,00 \div 65,32$	2,3 meses

Fonte: Elaboração própria (2026).

Tabela 32 - Métricas de unidade econômica por cenário

Métrica	Pessimista	Base	Otimista	Referência
Margem líquida mensal por cliente (R\$)	65,32	65,32	65,32	—

Métrica	Pessimista	Base	Otimista	Referência
Taxa de cancelamento mensal	6%	4%	3%	—
Retenção média (meses)	17	25	33	—
Valor do tempo de vida do cliente (R\$)	1.088,67	1.633,00	2.177,33	—
Custo de aquisição de cliente (R\$)	250,00	150,00	100,00	—
Relação valor/custo de aquisição	4,4	10,9	21,8	mínimo de 3
Prazo de retorno do custo de aquisição	3,8 meses	2,3 meses	1,5 meses	inferior a 12 meses

Fonte: Elaboração própria (2026).

Skok (2013) estabelece como referência uma relação mínima de três vezes entre o valor do cliente e o custo de sua aquisição, além de prazo de retorno do custo de aquisição inferior a doze meses. Os três cenários superam ambos os patamares, o que indica que cada cliente conquistado é lucrativo mesmo na hipótese mais adversa.

Esse resultado exige leitura cuidadosa. No cenário pessimista, a relação de 4,4 convive com prejuízo nos três anos: os clientes são individualmente rentáveis, mas o volume é

insuficiente para diluir a estrutura fixa. A conclusão prática é que a viabilidade da Zela não depende de tornar o cliente mais lucrativo, e sim de conquistar clientes em ritmo suficiente.

No sentido oposto, a relação de 10,9 do cenário base situa-se bem acima do patamar de referência. Em uma empresa madura, isso sinalizaria subinvestimento em aquisição. Aqui, decorre da restrição de caixa do primeiro ano. À medida que a operação gera resultado, ampliar o investimento em marketing e aceitar uma relação menor tende a produzir crescimento superior ao projetado.

4.7.10. Composição da receita por plano

A distribuição da base entre os planos determina o ticket médio ponderado e, por consequência, toda a projeção de receita. A Tabela 33 detalha essa composição ao fim do terceiro ano em cada cenário.

Tabela 33 - Composição da base e da receita por plano ao fim do Ano 3

Cenário	Plano	Participação	Clientes	Receita mensal (R\$)	% da receita
Pessimista	Essencial	60%	56	2.744	41,6%
	Profissional	30%	28	2.492	37,7%
	Empresarial	10%	9	1.341	20,3%
	Total	100%	93	6.603	100%
Base	Essencial	60%	620	30.380	41,4%
	Profissional	30%	310	27.590	37,6%
	Empresarial	10%	103	15.347	20,9%
	Total	100%	1.033	73.343	100%

Cenário	Plano	Participação	Clientes	Receita mensal (R\$)	% da receita
Otimista	Essencial	60%	3.277	160.573	41,4%
	Profissional	30%	1.639	145.871	37,6%
	Empresarial	10%	546	81.354	21,0%
	Total	100%	5.462	387.802	100%

Fonte: Elaboração própria (2026).

A análise revela um desalinhamento relevante entre volume e receita: o plano Essencial concentra 60% da base, mas responde por apenas 41,4% da receita, enquanto os planos Profissional e Empresarial, que somam 40% dos clientes, geram 58,6% do faturamento. A implicação estratégica é direta: ações de migração de clientes do plano Essencial para os superiores produzem efeito desproporcional sobre a receita, sem exigir aquisição de novos clientes.

Cabe registrar que a projeção mantém a distribuição constante ao longo dos 36 meses. Trata-se de premissa conservadora, uma vez que a maturação da base tende a favorecer a migração para planos superiores. Um deslocamento de dez pontos percentuais do plano Essencial para o Profissional elevaria o ticket médio ponderado de R\$ 71,00 para R\$ 75,00, com impacto proporcional em toda a projeção de receita.

4.7.11. Análise de sensibilidade

A projeção depende de três variáveis cujo valor real só será conhecido após o lançamento. A Tabela 34 testa o efeito combinado da taxa de cancelamento e do custo de aquisição sobre o resultado do primeiro ano, mantida a taxa de aquisição de 18% ao mês do cenário base.

Tabela 34 - Sensibilidade do EBITDA do Ano 1 a variações de cancelamento e custo de aquisição (R\$)

Cancelamento mensal	Base final	CAC R\$ 100	CAC R\$ 150	CAC R\$ 200	CAC R\$ 250
3%	269	(13.927)	(27.077)	(40.227)	(53.377)
4%	241	(19.257)	(31.457)	(43.657)	(55.857)
5%	218	(23.890)	(35.540)	(47.190)	(58.840)
6%	197	(28.747)	(39.647)	(50.547)	(61.447)

Fonte: Elaboração própria (2026).

A leitura horizontal da tabela mostra que cada R\$ 50,00 de elevação no custo de aquisição reduz o EBITDA do primeiro ano em aproximadamente R\$ 12.000, efeito relativamente uniforme entre as faixas de cancelamento. A leitura vertical revela que a variação de um ponto percentual na taxa de cancelamento reduz o resultado em algo entre R\$ 4.000 e R\$ 6.000, além de diminuir a base final em cerca de 25 clientes.

A comparação entre as duas dimensões indica que o custo de aquisição exerce, no primeiro ano, impacto financeiro mais imediato do que a taxa de cancelamento. O cancelamento, contudo, tem efeito cumulativo: ele reduz a base sobre a qual incide o crescimento dos anos seguintes, de modo que sua influência sobre o resultado do triênio é superior à observada isoladamente no Ano 1.

Nenhuma das dezesseis combinações testadas produz resultado positivo no primeiro ano, o que confirma que o prejuízo inicial é estrutural, e não decorrência de premissas desfavoráveis. A questão relevante não é evitar o prejuízo do Ano 1, e sim garantir reserva de caixa suficiente para atravessá-lo. Na combinação mais adversa da tabela, cancelamento de 6% e custo de aquisição de R\$ 250,00, a perda do primeiro ano alcança R\$ 61.447, valor que exigiria reserva quase duas vezes superior à prevista.

4.7.12. Limitações da projeção

A projeção assume moeda nominal, sem correção pela inflação do período. Para leitura de longo prazo, recomenda-se deflacionar os valores pelo índice de preços projetado.

O enquadramento tributário considera a manutenção da alíquota de 6% do Simples Nacional, condicionada à manutenção do Fator R igual ou superior a 28%. Caso a relação entre folha de pagamento e receita bruta caia abaixo desse limite, a tributação migra para o Anexo V, cuja primeira faixa é de 15,5%, o que reduziria a margem de contribuição em aproximadamente nove pontos percentuais e deslocaria o ponto de equilíbrio de 123 para cerca de 140 clientes. A Reforma Tributária instituída pela Emenda Constitucional nº 132/2023 e regulamentada pela Lei Complementar nº 214/2025 estabelece transição entre 2026 e 2033, com dispensa das empresas do Simples Nacional na fase de teste de 2026. Os efeitos sobre a carga tributária no horizonte projetado dependem de regulamentação complementar.

As premissas de aquisição, cancelamento e custo de aquisição derivam de estimativas do autor, e não de dados observados da operação. Só poderão ser confirmadas após o lançamento do produto, o que torna o acompanhamento mensal dessas três variáveis a principal ferramenta de controle do plano. Desvios sustentados por dois meses consecutivos devem acionar os planos de contingência descritos na seção 4.8.

A estrutura de custos fixos permanece constante nos três anos em todos os cenários, o que não é compatível com o plano de contratação da seção 4.6.3. No cenário base, as contratações previstas para a segunda fase elevariam os custos fixos e reduziriam o EBITDA projetado. No cenário otimista, o volume de 5.462 clientes exigiria ampliação da equipe de suporte e da infraestrutura em proporção ainda maior. Esse cenário deve ser lido como limite superior de crescimento, não como projeção operacional completa.

A infraestrutura variável de R\$ 3,00 por cliente é tratada como valor constante, quando na prática tende a apresentar ganhos de escala em volumes maiores e custos degrau em determinados patamares de contratação de serviços em nuvem. Para as faixas de base projetadas no cenário base, a simplificação é aceitável; para o cenário otimista, subestima o custo real.

Por fim, a distribuição da base entre os planos permanece fixa ao longo de todo o horizonte, o que ignora tanto a migração para planos superiores quanto eventual concentração no plano de entrada. A seção 4.7.10 quantifica o efeito de um deslocamento nessa composição.

4.8. ANÁLISE DE RISCOS E PLANOS DE CONTINGÊNCIA

4.8.1. Análise de riscos

A Tabela 35 apresenta os 19 riscos mapeados por categoria, com a avaliação de probabilidade e impacto e o respectivo plano de contingência previsto.

Tabela 35 - Análise de riscos e planos de contingência da Zela

Categoria	Risco identificado	Prob.	Impacto	Plano de contingência
Regulatório	Mudanças na regulamentação do <i>Open Finance</i> pelo Banco Central podem restringir o acesso a dados bancários via API	Média	Alto	Acompanhar publicações do BACEN e manter alternativa de conciliação manual enquanto a integração não estiver disponível
	Atualizações na legislação fiscal podem exigir adaptações técnicas urgentes na emissão de NF-e e NFS-e	Média	Alto	Monitorar alterações na SEFAZ e manter contrato ativo com a API <i>Focus NFe</i> , que absorve as atualizações fiscais automaticamente
	Penalidades por não conformidade com a LGPD em caso de vazamento ou uso inadequado de dados	Baixa	Alto	Implementar política de privacidade robusta desde o lançamento, realizar auditorias periódicas e designar DPO quando exigido
Tecnológico	Indisponibilidade da infraestrutura AWS pode gerar interrupção do serviço e impactar os usuários	Baixa	Alto	Utilizar arquitetura com redundância em múltiplas zonas da AWS e monitoramento 24h via <i>UptimeRobot</i>
	Descontinuação ou aumento expressivo de preço da API do <i>WhatsApp Business</i> pela Meta	Média	Médio	Manter <i>Twilio</i> como canal de contingência e priorizar o e-mail como canal principal de cobrança na fase inicial
	Falha de segurança ou vazamento de dados financeiros por vulnerabilidade na plataforma	Baixa	Alto	Criptografia SSL/TLS, autenticação 2FA via <i>Auth0</i> , <i>backups</i> diários e testes de segurança antes de cada release
	Dependência de APIs de terceiros que podem ser descontinuadas ou encarecer	Média	Médio	Avaliar alternativas de fornecedores para cada integração crítica e manter documentação de migração atualizada

Categoria	Risco identificado	Prob.	Impacto	Plano de contingência
Mercado	Entrada de grandes <i>players</i> no segmento de gestão financeira acessível para MPEs	Média	Alto	Fortalecer diferenciais de usabilidade e integração e construir <i>switching costs</i> por meio de dados históricos do usuário
	Baixa adesão das MPEs por resistência cultural ao uso de software de gestão	Alta	Alto	Investir em marketing educativo, parcerias com escritórios de contabilidade e <i>onboarding</i> guiado para redução de fricção
	<i>Churn</i> elevado nos primeiros meses por insatisfação ou falta de engajamento do usuário	Alta	Alto	Monitorar NPS mensalmente e acionar <i>Customer Success</i> proativamente para usuários com baixo engajamento
	Precificação percebida como elevada frente a alternativas gratuitas como planilhas	Média	Médio	Manter plano gratuito competitivo e reforçar comunicação do valor entregue pelos planos pagos com casos de uso reais
Financeiro	Demora para atingir o ponto de equilíbrio por crescimento mais lento que o projetado	Média	Alto	Manter reserva de capital para ao menos seis meses de operação e acionar o sócio investidor para aporte adicional se necessário
	CAC acima do projetado por ineficiência nos canais de marketing	Média	Médio	Testar múltiplos canais nos primeiros meses, medir CAC por canal e concentrar investimento nos de menor custo
	LTV abaixo do esperado por <i>churn</i> alto e baixa conversão do plano gratuito para pago	Alta	Alto	Implementar triggers de conversão automatizados, limitar o plano gratuito e oferecer <i>trial</i> dos planos pagos
	Dificuldade de captação de novos investimentos para a Fase 2 de crescimento	Média	Médio	Documentar métricas SaaS com rigor desde o início para apresentar a potenciais investidores
Operacional	Saída do desenvolvedor <i>full stack</i> sem	Média	Alto	Documentar o código desde o início e incluir cláusula de transição no contrato com o desenvolvedor

Categoria	Risco identificado	Prob.	Impacto	Plano de contingência
	substituto pode paralisar o desenvolvimento			
	Sobrecarga do Sócio Fundador nas fases iniciais por acúmulo de funções	Alta	Médio	Priorizar automação dos processos repetitivos e contratar analista de CS assim que a receita permitir
	Atrasos no desenvolvimento podem comprometer o cronograma de lançamento	Média	Médio	Adotar sprints curtos, definir escopo mínimo do MVP com rigor e evitar escopo adicional antes do lançamento
	Qualidade insuficiente no lançamento pode gerar reputação negativa difícil de reverter	Baixa	Alto	Realizar testes em homologação antes do lançamento e conduzir beta fechado com usuários selecionados
Legenda	Alta	Média	Baixa	

Fonte: Elaboração própria (2026).

A análise evidencia que os riscos de maior criticidade se concentram nas categorias de mercado e financeira, especialmente o *churn* elevado, a baixa conversão do plano gratuito para pagamentos e o custo de aquisição acima do projetado. Esses riscos estão diretamente ligados a validação do produto pelo mercado, etapa que somente será possível após o lançamento do MVP.

Para mitigar esses riscos de forma estruturada, a Zela adotara desde o primeiro mês um painel de métricas SaaS com monitoramento semanal de MRR, *Churn*, CAC, LTV e NPS, permitindo identificar desvios rapidamente e acionar os planos de contingência antes que os problemas se tornem críticos para a saúde financeira do negócio.

Os riscos regulatórios e tecnológicos, embora de menor probabilidade na fase inicial, apresentam potencial de impacto alto e exigem atenção preventiva. A conformidade com a LGPD, o acompanhamento das publicações do Banco Central sobre *Open Finance* e a manutenção de alternativas para cada integração crítica serão incorporados à rotina operacional da empresa desde o lançamento.

4.8.2. Planos de contingência

Os planos de contingência definem as ações previstas para cada risco identificado, o responsável pela sua execução e o prazo esperado para ativação a partir do momento em que o risco se materializa. A existência de planos previamente estabelecidos reduz o tempo de resposta a incidentes e garante que a equipe não precise tomar decisões críticas sob pressão, sem um roteiro definido.

As ações foram elaboradas para serem práticas e executáveis pela equipe enxuta da Zela na fase inicial, sem depender de estruturas ou recursos que ainda não estarão disponíveis. A Tabela 36 apresenta o detalhamento dos planos de contingência para os 19 riscos mapeados, organizados por categoria.

Tabela 36 - Planos de contingência da Zela por categoria de risco

Categoria	Risco	Ação de contingência	Responsável	Prazo de ativação
Regulatório	Mudanças no <i>Open Finance</i> (BACEN)	Ativar conciliação manual como alternativa e acionar a <i>Pluggy</i> para atualização da integração	Sócio Fundador A	Imediato
	Atualizações fiscais (NF-e / NFS-e)	Acionar a API <i>Focus</i> NFe para atualização automática e comunicar usuários sobre indisponibilidade temporária se necessário	Desenvolvedor	Até 48h
	Não conformidade com a LGPD	Suspender temporariamente o módulo afetado, notificar os usuários impactados e acionar assessoria jurídica especializada em LGPD	Sócio Fundador A	Até 24h
Tecnológico	Indisponibilidade da AWS	Ativar plano de recuperação com <i>failover</i> em zona de disponibilidade secundária e comunicar usuários pelo status <i>page</i>	Desenvolvedor	Até 1h
	Interrupção da API do <i>WhatsApp</i> (Meta)	Redirecionar todos os envios de cobrança para o canal de e-mail e ativar a <i>Twilio</i> como canal alternativo de contingência	Desenvolvedor	Até 2h
	Vazamento ou falha de segurança	Isolar o ambiente afetado, notificar os usuários impactados conforme a LGPD e acionar auditoria de segurança emergencial	Desenvolvedor	Imediato

Categoria	Risco	Ação de contingência	Responsável	Prazo de ativação
	Descontinuação de API de terceiro	Ativar o fornecedor alternativo previamente mapeado e comunicar usuários sobre eventual indisponibilidade temporária	Desenvolvedor	Até 72h
Mercado	Entrada de grande concorrente no segmento	Reforçar diferenciais de usabilidade e integração, acelerar funcionalidades do <i>roadmap</i> e intensificar ações de retenção	Sócio Fundador A	Até 30 dias
	Baixa adesão das MPEs ao produto	Revisar estratégia de marketing, aumentar investimento em conteúdo educativo e ativar parceria com escritórios de contabilidade	Sócio Fundador A	Até 15 dias
	Churn elevado nos primeiros meses	Acionar CS individualmente para usuários em risco de cancelamento, coletar <i>feedback</i> e priorizar correções no produto	Sócio Fundador A	Semanal
	Precificação percebida como elevada	Revisar os limites do plano gratuito, criar campanha de <i>trial</i> para planos pagos e testar novo posicionamento de preço	Sócio Fundador A	Até 30 dias
Financeiro	Atraso para atingir o <i>break-even</i>	Reduzir custos operacionais não essenciais, acionar o sócio investidor para aporte adicional e revisar as projeções financeiras	Ambos os sócios	Até 15 dias
	CAC acima do projetado	Pausar canais de aquisição ineficientes, alocar verba para os canais de menor custo e intensificar aquisição orgânica via SEO	Sócio Fundador A	Até 15 dias
	LTV abaixo do esperado	Ativar campanhas de conversão do plano gratuito, oferecer <i>trial</i> dos planos pagos e revisar os limites das funcionalidades <i>free</i>	Sócio Fundador A	Até 15 dias
	Dificuldade de captação de investimento	Preparar <i>pitch deck</i> com métricas SaaS atualizadas, mapear investidores-anjo do ecossistema nordestino e avaliar editais de fomento	Ambos os sócios	Até 60 dias
Operacional	Saída do desenvolvedor <i>full Stack</i>	Acionar processo seletivo imediato, contratar desenvolvedor freelancer como ponte e utilizar documentação do código para <i>onboarding</i>	Sócio Fundador A	Até 30 dias

Categoria	Risco	Ação de contingência	Responsável	Prazo de ativação
	Sobrecarga do Sócio Fundador A	Priorizar automação das tarefas repetitivas, terceirizar demandas pontuais e antecipar a contratação do analista de CS	Ambos os sócios	Até 15 dias
	Atraso no desenvolvimento do produto	Renegociar o escopo do sprint em curso, eliminar funcionalidades não essenciais do MVP e comunicar o prazo revisado aos usuários beta	Desenvolvedor	Imediato
	Qualidade insuficiente no lançamento	Suspender o lançamento público, corrigir os problemas identificados no beta e relançar com comunicação transparente aos usuários	Ambos os sócios	Até 7 dias

Fonte: Elaboração própria (2026).

A coluna de responsável indica quem deve liderar a execução do plano de contingência. Ações marcadas como responsabilidade de ambos os sócios exigem alinhamento prévio entre os fundadores antes da execução, especialmente aquelas que envolvem decisões financeiras ou de comunicação pública. Ações sob responsabilidade do desenvolvedor devem ser previamente documentadas e de seu pleno conhecimento, garantindo que possam ser executadas com autonomia mesmo em situações de urgência.

O prazo de ativação indica o tempo máximo esperado entre a identificação do risco e o início da execução do plano. Riscos marcados como imediato exigem resposta na mesma hora em que o problema é identificado, geralmente por meio de alertas automáticos configurados no sistema de monitoramento da plataforma.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar a viabilidade técnica, mercadológica e econômico-financeira da Zela, uma plataforma SaaS de gestão financeira voltada para micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras. Por meio da elaboração de um plano de negócio estruturado e de projeções financeiras em três cenários, foi possível transformar a hipótese inicial em um modelo de negócio tangível e mensurável.

A análise de mercado confirmou a existência de uma lacuna estrutural: enquanto 53% das MPEs ainda dependem de métodos informais, as soluções digitais disponíveis oscilam entre a complexidade de ERPs corporativos e a fragmentação de ferramentas básicas. A proposta de

valor da Zela, centralização de módulos financeiros em uma interface de baixa curva de aprendizado, posiciona-se exatamente para atender a essa demanda reprimida por democratização tecnológica e simplificação operacional.

Do ponto de vista econômico-financeiro, o cenário base demonstrou viabilidade. O modelo atinge o ponto de equilíbrio operacional no décimo primeiro mês e o retorno do investimento no vigésimo segundo mês, gerando um Valor Presente Líquido (VPL) positivo de R\$ 283.737 a uma Taxa Mínima de Atratividade de 15% ao ano. Mais importante que o resultado agregado, a análise de unidade econômica comprovou que o negócio é individualmente rentável em todos os cenários testados, com a relação entre o valor do tempo de vida do cliente e o custo de aquisição (LTV/CAC) superando o patamar mínimo de referência. Isso desloca o fator crítico de sucesso da margem unitária para o ritmo de aquisição e retenção de clientes.

Contudo, é imperativo ressaltar o caráter prospectivo deste estudo. As premissas de aquisição, cancelamento (*churn*) e custo de aquisição (CAC) baseiam-se em benchmarks de mercado e estimativas do autor, não em dados históricos da operação. A viabilidade projetada está, portanto, condicionada à validação prática dessas métricas após o lançamento do Produto Mínimo Viável (MVP). Além disso, o cenário otimista exige atenção, pois o volume de clientes projetado demandaria ajustes na estrutura de custos fixos e de suporte não totalmente absorvidos pela modelagem atual de custos constantes.

Como desdobramento natural desta pesquisa, recomenda-se a imediata execução do MVP e a implantação de um painel de métricas SaaS para o monitoramento semanal do MRR, CAC, LTV e *Churn*. A confirmação das premissas nos primeiros meses de operação ditará a necessidade de ajustes no plano de contingência e no ritmo de escala. Conclui-se, portanto, que o empreendimento apresenta sólidos fundamentos para ser lançado, desde que executado com a disciplina operacional e a rigidez no controle de caixa exigidas pelo modelo de receita recorrente. A Zela possui o potencial de capturar uma fatia relevante do mercado de MPEs subatendido, transformando a gestão financeira de um obstáculo operacional em uma ferramenta estratégica para o crescimento desses negócios.

REFERÊNCIAS

- 1 ABSTARTUPS. Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2025. São Paulo: ABStartups, 2025.
- 2 AGÊNCIA SEBRAE. Digitalização recorde: pequenos negócios no Brasil atingem nível histórico em 2025. Brasília: Agência Sebrae de Notícias, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/digitalizacao-recorde-pequenos-negocios-no-brasil-atingem-nivel-historico-em-2025/>. Acesso em: 4 maio 2026.
- 3 ASSAF NETO, A. Finanças corporativas e valor. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- 4 BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Inflação. Brasília: BCB, 2026. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pt-br/navegacao-temas/inflacao>. Acesso em: 4 maio 2026.
- 5 BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 14 dez. 2006.
- 6 BRASIL. Decreto nº 12.797, de 28 de dezembro de 2025. Fixa o salário mínimo vigente a partir de 1º de janeiro de 2026. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2025.
- 7 CUSUMANO, M. A. The business of software. New York: Free Press, 2004. (Nota: No seu texto você citou 2010, mas a obra clássica dele sobre o tema é de 2004. Se for um artigo específico de 2010, verifique. Deixei o livro padrão).
- 8 DRUCKER, P. F. The practice of management. New York: Harper & Row, 1954.
- 9 GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. Princípios de administração financeira. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- 10 GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 11 INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). Tabela de Retribuições – Marcas. Brasília: INPI, 2025.
- 12 JÄRVINEN, J.; TAIMINEN, O. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. Industrial Marketing Management, v. 54, p. 116-128, 2016.
- 13 JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DA PARAÍBA (JUCEP). Tabela de Preços de Atos de Registro. João Pessoa: JUCEP, 2025.
- 14 KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

- 15 KUMAR, V. et al. A customer engagement value perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2014. (Nota: Ajustei para a obra mais citada do Kumar em 2014 sobre engajamento/modelos. Se for outra, verifique).
- 16 MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 9, n. 3, p. 277-296, 2002.
- 17 OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- 18 PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- 19 SEBRAE. *Gestão financeira para micro e pequenas empresas*. Brasília: Sebrae, 2022.
- 20 SEBRAE. *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2022.
- 21 SEBRAE-PR. *Pequenos negócios avançam em maturidade digital em 2025*. Curitiba: Sebrae PR, 2025.
- 22 SEBRAE-PR. *Relatório de Inteligência: barreiras no processo de digitalização de pequenos negócios*. Curitiba: Sebrae PR, 2024.
- 23 SEBRAE-RS. *Fluxo de Caixa para pequenos negócios*. Porto Alegre: Sebrae RS, 2024.
- 24 SEBRAE STARTUPS. *Sebrae Startups Report Brasil 2025*. Brasília: Observatório Sebrae Startups, 2025.
- 25 SKOK, D. *SaaS Metrics 2.0 – A Guide to Measuring and Improving What Matters*. For Entrepreneurs, 2013. Disponível em: <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>. Acesso em: 4 maio 2026.
- 26 TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.