

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

MYRLEINE FRITZEN

**ESTUDO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E
FINANCEIRA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO
DE ARQUITETURA, EM FLORIANÓPOLIS – SC.**

FLORIANÓPOLIS

2009

MYRLEINE FRITZEN

**ESTUDO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E
FINANCEIRA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO
DE ARQUITETURA, EM FLORIANÓPOLIS – SC.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora: Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Msc.

FLORIANÓPOLIS

2009

MYRLEINE FRITZEN

ESTUDO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E FINANCEIRA PARA
IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA, EM FLORIANÓPOLIS –
SC.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 02 de julho de 2009.

Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Msc.
Orientadora

Mauricio Roque Serva de Oliveira, Phd.
Membro

Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pelo dom da vida e sabedoria, ente divino ao qual sempre recorri pedindo forças e paciência durante os anos de estudo.

Agradeço ao meu AMOR e eterno namorado Marcelo (Tetéu), que desde o início desta vida acadêmica acreditou em mim, me fortaleceu e soube compreender minha ausência, birras e choros. Amor, você foi e é minha fortaleza.

Agradeço aos meus pais, Zé Lino e Carmem, são eles o alicerce deste estudo. Pessoas que, me proporcionaram a educação inicial me mostraram os caminhos que poderia seguir, sempre de forma simples, mas com muito amor. Peço desculpas pela ausência, porém os filhos crescem e são passarinhos que querem voar.

Nossa, e o que dizer de minhas irmãs, Dione e Myrcéia, são duas amigas que, mesmo longe, sabem sempre me fortalecer. Agradeço também, meus cunhados Roque e Evilásio que, junto com minhas irmãs viveram, neste período, momentos bons e ruins, e muitas vezes não pude estar presente.

Agradeço a Tia Lúcia, Sylvia, Osmar, Duda e Fernando, que desde minha vinda para cá, dividiram seus espaços comigo, me acolheram e muito me ajudaram. Obrigada!!

Agradeço a minha nova família, especialmente a Regina que me acolheu com muito carinho. Ao seu Mauro o “sogrão”, aos meus cunhados que entenderam (ou acho), a ausência do Tetéu que, passou a me acompanhar. Aos meus sobrinhos postiços Guilherme, Mariana, Júlia e Mônica, “pestinhas” que muito me fazem rir.

À Professora Andressa, que sempre esteve disposta a me ajudar, com sua paciência e sabedoria.

Aos demais professores e servidores que, cada um do seu jeito, procuraram sempre me ajudar e transferir seus conhecimentos.

Agradeço, aos colegas da AFFESC, Bianca e Adir, companheiros de todo dia que, por muitas vezes, me deixaram dar aquela escapadinha para terminar meus trabalhos.

A todos os amigos e colegas que conheci na ADM, especialmente LÚ e MARI, com quem sempre fiz boas parcerias.

Obrigada a todos pelos momentos felizes que vivi.

Agora, esse termina. Que venha o próximo!!!!

Você nasceu para vencer, mas para ser um vencedor você precisa planejar para vencer, se preparar para vencer, e esperar vencer.
(Zig Ziglar)

RESUMO

FRITZEN, Myrleine. Estudo de viabilidade mercadológico e financeira para implantação de um escritório de arquitetura, em Florianópolis - SC. 86 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

A vontade em ter seu próprio negócio, faz com que várias pessoas procurem utilizar seus conhecimentos técnicos para ser seu “próprio chefe”. Há empreendimentos surgindo a todo instante, porém o índice de mortalidade destes, também é alto. O objetivo deste trabalho é, verificar a viabilidade mercadológica e financeira da implantação de um escritório de arquitetura em Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Esta pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de campo, tem o pesquisador como instrumento chave e os sócios como fonte importante de dados. Os aspectos mercadológicos mostram que o mercado não está estagnado, que a quantidade de obras cadastradas no CREA-SC aumentou. O escritório C2 Arquitetura e Imagem será uma micro-empresa, formada por sociedade simples com capital social dividido igualmente pelos três sócios. Seus serviços serão projetos arquitetônicos, de urbanismo, de interiores, bem como produção de imagens (maquete eletrônica). Os recursos humanos do empreendimento, contará com o trabalho dos três sócios, um estagiário e um funcionário para o administrativo. O espaço físico para essa ocupação pode ter de 5 a 7 m². Os consumidores podem ser pessoa jurídica ou física, interessada nos serviços que serão executados pela organização. A concorrência é ampla podendo concorrer com profissionais de outras áreas, como o engenheiro civil, e o design de interiores. Os consumidores serão pessoas jurídicas e física, interessados nos serviços. Os consumidores pessoa jurídica são, a maioria, empresas da construção civil. Os consumidores pessoa física são de classe média e alta, procuram profissionais por indicação e vêem o preço como segunda opção na hora de escolher um profissional. Os investimentos iniciais da empresa serão de R\$ 25.167,00, pagos integralmente com o capital dos sócios. Por meio de índices financeiros, utilizando as despesas e receitas previstas, chega-se ao resultado do exercício ao final do terceiro ano, de R\$ 309.152,90. O *payback* indica que, em todos os cenários, pessimista, realista e otimista, o período de retorno do capital investido é de menos de um ano. Conclui-se que o empreendimento é viável, que trará bons rendimentos financeiros.

Palavras-chave: Plano de negócios. Escritório de Arquitetura. Viabilidade.

LISTA FIGURAS

Figura 1: Etapas de estímulo do consumidor	30
Figura 2: <i>Layout</i>	50
Figura 3: Gráfico Ponto de equilíbrio.....	71

LISTA QUADRO

Quadro 1: Estrutura Plano de Negócios	17
Quadro 2 : Etapas da abertura de empresa	27
Quadro 3: Investimento Inicial	34
Quadro 4: Ponto de Equilíbrio.....	37
Quadro 5: Fórmula Valor Presente líquido.....	37
Quadro 6: Fórmula <i>Payback</i>	38
Quadro 7 : Etapas do projeto	49
Quadro 8: . CUB MÉDIO região sul	54
Quadro 9: Obras realizadas.....	54
Quadro 10: Pontos fortes e fracos	59
Quadro 11: Demonstração Resultado do Exercício fim 3º ano	69
Quadro 12: Demonstração Resultado Exercício – Cenários	70
Quadro 13: Ponto de equilíbrio	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimento inicial	62
Tabela 2: Referencial dos serviços e receita.....	63
Tabela 3: Tabela resumida de receitas descontadas os impostos.	64
Tabela 4: Projeção de Despesas	65
Tabela 5: Previsão Fluxo de caixa mensal	66
Tabela 6: Previsão fluxo caixa anual.....	67
Tabela 7: Fluxo de Caixa - Cenários	68
Tabela 8: Dados Valor Presente Líquido.....	72
Tabela 9: Valor Presente Líquido	72
Tabela 10: Projeção <i>Payback</i>	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 EMPREENDEDOR.....	14
2.2 FUNDAMENTOS DO PLANO DE NEGÓCIO	16
2.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	18
2.3.1 Recursos Humanos	20
2.3.2 Missão e visão.....	21
2.4 ASPECTOS TÉCNICOS.....	22
2.4.1 Localização	22
2.4.2 Layout ou arranjo físico	24
2.5 ASPECTOS JURÍDICOS.....	26
2.6 ASPECTO MERCADOLÓGICO	28
2.6.1 Mercado consumidor.....	28
2.6.2 Mercado concorrente	31
2.6.3 Mercado fornecedor	32
2.6.4 Estratégias de marketing	33
2.7 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS.....	34
2.7.1 Investimento Inicial	34
2.7.2 Fluxo de caixa	35
2.7.3 Ponto de equilíbrio	36
2.7.4 Valor presente Líquido (VPL).....	37
2.7.5 Período de recuperação ou Payback.....	38
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 COLETA DE DADOS	42
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	44
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1 O EMPREENDIMENTO	47

	10
4.1.1 Produtos e Serviços	48
4.1.2 Localização e <i>Layout</i>	49
4.1.3 Aspectos Legais	50
4.1.4 Missão e Visão	51
4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS	51
4.2.1 Estrutura Organizacional	51
4.2.2 Estrutura Operacional	52
4.3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	52
4.3.1 O Mercado	53
4.3.2 Consumidor	55
4.3.3 Concorrente	57
4.3.4 Fornecedor	60
4.4 ASPECTOS FINANCEIROS	61
4.4.1 Investimento Inicial	61
4.4.2 Receitas	62
4.4.3 Despesas	64
4.4.4 Fluxo Caixa	66
4.4.5 Demonstração Resultado do Exercício	69
4.4.6 Indicadores	70
4.4.6.1 Ponto Equilíbrio.....	71
4.4.6.2 Valor Presente Líquido	72
4.4.6.3 <i>Payback</i>	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
5.1 RECOMENDAÇÕES	75
REFERÊNCIAS	77
ANEXO A – TABELA DE HONORÁRIOS IAB / SC	81
APÊNDICE A – ORÇAMENTO MATERIAL DE INFORMÁTICA	83
APÊNDICE B – ORÇAMENTO MATERIAL DE INFORMÁTICA	84
APÊNDICE C – ORÇAMENTO MATERIAL DE INFORMÁTICA	85

1 INTRODUÇÃO

Enfrentar o desafio de abrir seu próprio negócio, pode até ser fácil de realizar em um curto espaço de tempo. O difícil é conseguir manter o empreendimento de forma a não causar prejuízo e obter o retorno do investimento o mais rápido possível. Ainda mais, no momento onde a globalização destrói, cada vez mais, as barreiras que possam existir entre nações, setores, raças, classes e economia tornando a concorrência mais acirrada.

Empreender não é apenas querer ter seu próprio negócio e acreditar que isso irá dar certo. Precisa-se estudar cada fator que influencia no mercado e planejar seus atos, lembrando sempre de reavaliar as decisões e seus impactos.

A atual crise econômica mundial traz como reflexo para o Brasil um grande número de desempregados, muitos dos quais, procuram encontrar seu próprio caminho, acreditando que a melhor solução é ser “seu próprio chefe”. Porém, esses indivíduos esbarram na falta de estrutura para conseguir gerir seus negócios. As decisões impensadas são um dos fatores que fazem, atualmente, segundo uma pesquisa com empresas catarinenses do SEBRAE, com que o índice de mortalidade entre empresas com 1 e 5 anos de vida vai de 46,39% a 64,06%

Ter um bom plano de negócio pode ser a solução para muitos dos problemas enfrentados atualmente pelos empreendedores. Dornelas (2005, p. 97), defende que “o empreendedor deve sempre ter à mão o plano de negócios de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.” Entende-se que, o plano de negócios deve ser um documento que norteia as ações da empresa para chegar a algum futuro desejado, logo o plano deve ser sempre consultado, revisado e adequado.

Santa Catarina encontra-se em fase de explosão imobiliária. Segundo o IBGE, em 2007 o estado contava com uma população estimada de 5.866.487. Para essa gama de pessoas em busca de qualidade de vida, o CREA-SC tem cadastrado em 21/05/2008 cerca de 3.735 profissionais arquitetos habilitados, sendo, 1.328 destes, cadastrados em Florianópolis.

Este plano de negócio tem como proposta, viabilizar a abertura de um escritório de arquitetura que ofereça aos consumidores projetos de arquitetura, de interiores e de imagem, com grau elevado de qualidade, aliando originalidade, bom atendimento e produtos de qualidade.

A proposta da abertura deste empreendimento prestador de serviços está baseada na intenção de três profissionais arquitetos saírem da autonomia e partirem para uma nova fase, ter seu próprio empreendimento de forma planejada e adequada para as oportunidades.

Diante de tal situação este estudo tem como indagação: **qual a viabilidade mercadológica e financeira da implantação de um escritório de arquitetura em Florianópolis, Estado de Santa Catarina?**

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral verificar a viabilidade mercadológica e financeira da implantação de um escritório de arquitetura em Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

E tem como objetivos específicos:

- a) identificar aspectos administrativos e operacionais;
- b) identificar os aspectos jurídicos e legais que influenciam diretamente no empreendimento;
- c) analisar aspectos mercadológicos em relação aos consumidores, concorrentes e fornecedores;
- d) analisar aspectos financeiros.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema desta pesquisa vem sendo cogitado, desde que os três arquitetos interessados em abrir a empresa, perceberam que, para fazê-la diminuindo o risco de insucesso, seria indispensável planejá-la.

O fato de os futuros empreendedores terem em seus convívios uma acadêmica do curso de administração, fez com que as esperanças de fazer um plano para o negócio estivessem mais concretas.

De outro lado, a possibilidade de poder aplicar os ensinamentos recebidos na academia, em algo que realmente será aplicado, incentiva de forma substancial o estudo. Principalmente, por tratar-se da área de prestação de serviços, muitas vezes esquecida no currículo escolar. E que, ainda, tem seus fundamentos voltados aos movimentos industriais.

Gerir um negócio voltado para serviços é um desafio estimulante, pois verifica-se que, muito do sucesso no ramo de arquitetura tem a ver com a influência que os profissionais tem

perante a sociedade e, principalmente, em relação aos seus clientes. Segundo Padilha (2001) p. 32, “No caso dos serviços, o fornecedor não tem nada para mostrar ao cliente, antes da compra, para reduzir o risco percebido. A não ser a sua história profissional. A sua reputação. O seu reconhecimento público.”

A empresa terá os serviços iniciados a partir de maio de 2010, seus projetos de arquitetura, de interiores e de imagem, serão produzidos, inicialmente, pelos 3 arquitetos envolvidos no negócio, contando com a experiência adquirida em projetos autônomos.

Este trabalho é viável pelo fato de existir tempo e condições suficientes para ocorrer a pesquisa norteando os assuntos sobre aspectos administrativos e operacionais, aspectos técnicos dos serviços, os aspectos jurídicos e legais que influenciam diretamente no empreendimento, aspectos mercadológicos em relação aos consumidores, concorrentes e fornecedores e aspectos financeiros.

Os dados pesquisados são, em grande maioria acessíveis, pois a pesquisa, em muitos momentos, advém do conhecimento adquirido na academia, juntamente, com os conhecimentos técnicos dos sócios, sendo assim, fontes suficientes para a pesquisa. O acesso a informações relativas a clientes é a que menos tem acessibilidade, entretanto, este ponto será suprido com a visão que os profissionais tem de seus futuros clientes.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro é a introdução onde é apresentado o tema e o problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa e estrutura do trabalho.

O segundo, refere-se à base teórica que fundamenta o estudo, especificamente, identificando o papel do empreendedor, definindo um plano de negócios, aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, mercadológicos e financeiros de um empreendimento.

No terceiro capítulo é exposta à metodologia utilizada no trabalho, caracterizando a pesquisa, delimitando o estudo, definindo a coleta de dados e como será feita a sua análise.

A seguir, no quarto capítulo, são abordados os fatores do plano de negócio em si, onde, utilizando os dados coletados e o auxílio da fundamentação teórica, o pesquisador apresenta e analisa os dados.

No quinto e último capítulo são abordadas às conclusões da pesquisa bem como às recomendações do autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é feita uma revisão bibliográfica sobre os temas a serem estudados no trabalho. Para isso, são feitos estudos sobre o que é ser empreendedor, os fundamentos do plano de negócios, e os aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, mercadológicos, econômicos e financeiros.

2.1 EMPREENDEDOR

Atualmente, muito se fala em ser empreendedor, porém, alguns usam esta palavra sem saber, ao certo, o seu significado. Para explicar o que significa ser empreendedor pode-se analisar sua origem, onde, segundo Dornelas (2005), surgiu na França do “*entrepreneur*” e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.

A expressão “algo novo”, relatada por Dornelas (2005) pode-se interpretar varias situações, para tanto, De Mori (1998, p. 39) procura esmiuçar um pouco mais essa definição, mostrando que, coletivamente ou individualmente, os empreendedores são “indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto”.

Schumpeter (*apud* DEGEN, 2008) previu, em 1942, que o empreendedorismo derrubaria o socialismo dando espaço ao capitalismo, ocorrendo então, o “processo de destruição criativa”, onde se destruiriam processos, produtos e serviços existentes, para o surgimento constante de novos processos mais eficientes e baratos. Desta forma, o autor defendia que, o empreendedorismo seria inevitável para essa nova era econômica mundial. Nota-se que, Schumpeter, acertou em suas previsões em relação as atividades empreendedoras, atividades estas que estão cada dia mais acirradas.

A relação entre o empreendedor e a administração está nas funções administrativas utilizadas pelos empreendedores. Há autores, como Dornelas (2005), por exemplo, que vêem essa relação como uma via de mão dupla, onde todo empreendedor, necessariamente, precisa ser um bom administrador, mas os administradores não precisam ser, necessariamente, empreendedores. Essa relação, ou a falta dela, é baseada na idéia de que “o empreendedor tem algo a mais, algumas características e atitudes que o diferencia do administrador tradicional”

(DORNELAS, 2005, p. 22), complementando ainda que, os empreendedores são relativamente mais visionários.

Pacheco (2005), após análises entre a administração e o empreendedorismo, percebe que existe uma estreita ligação entre os dois, defendendo que, entre eles há semelhanças nas competências e equivalência entre seus valores.

Dolabela (1999), acredita que, os empreendedores procuram antecipar situações para poder preparar-se para elas. Esta característica é possível pela capacidade de observação e planejamento constante. O autor, ainda defende que, a intuição presente nos empreendedores, não precisa ser necessariamente um dom da pessoa, ela pode ser oriunda da experiência adquirida e acumulada.

Para De Mori (1998), os fatores mais importantes relacionados ao empreendedor e que influenciam diretamente no processo de criação e desenvolvimento de negócios, são: necessidades, conhecimento, habilidades e valores. Esses fatores dependem, diretamente, das características do indivíduo.

Independente de como são as características de cada um, os empreendedores têm, segundo De Mori (1998, p. 39), como principais funções:

- a) Procurar e descobrir novas informações.
- b) Traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens.
- c) Procurar e descobrir oportunidades.
- d) Avaliá-las.
- e) Levantar recursos financeiros necessários para a empresa.
- f) Desenvolver cronograma e metas.
- g) Definir responsabilidades de administração.
- h) Desenvolver o sistema motivacional da empresa.
- i) Gerar liderança para o grupo de trabalho.
- j) Definir incertezas ou riscos.

Dornelas (2005, p. 33), descreve várias características que um empreendedor de sucesso precisa ter. Entre elas, destacam-se as seguintes:

- a) Visionário.
- b) Explorar ao máximo as oportunidades.
- c) Determinado e dinâmico.
- d) Otimistas e apaixonados pelo que fazem.
- e) Líderes e formadores de equipe.
- f) Organizados.

- g) Planejam, planejam e planejam.
- h) Assumem riscos calculados.

O movimento de empreender, não pode ser considerado um modismo, ele faz parte de uma fase, onde os avanços tecnológicos e sua rapidez, impulsionados pela globalização acirrada e o sentimento de competição entre mercados e empresários, torna o ambiente empresarial mais aberto e competitivo. Para Dornelas (2005, p. 22):

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

No Brasil, o empreendedorismo começa a ter força em 1990, quando, segundo Dornelas (2005), houve a concepção do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). O SEBRAE surge da transformação do CEAG (Centro de apoio a pequena e média empresa), e se concretiza com o intuito de apoiar novos empreendedores. Acredita-se que, o movimento não teria começado antes pelo fato de o país apresentar ambientes econômicos e políticos poucos propícios, ao mesmo tempo em que não existiam órgãos, como o SEBRAE, para auxiliar os novos empreendedores.

2.2 FUNDAMENTOS DO PLANO DE NEGÓCIO

O planejamento é uma das funções administrativas, desta forma, os empreendedores precisam saber planejar traçando ações e delineando as estratégias da empresa que desejam criar ou expandir. Isto pode ser feito por meio do plano de negócio que, segundo Dornelas (2005, p. 93), tem principal utilização para “prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*.”

Apesar de ser conhecida a importância do planejamento, o Brasil não possui a cultura de planejar, pois muitos abrem suas empresas sem fazer qualquer tipo de plano. Para Dornelas (2005, p. 95):

Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento.

Um plano deve ser elaborado seguindo algumas regras gerais que, por sua vez, não devem ser estáticas, prevalecendo neste ponto, à criatividade e o bom senso do empreendedor.

O plano sugerido por Dornelas (2005, p. 104) para pequenas empresas prestadoras de serviços, deve conter a seguinte estrutura:

1. CAPA	
2. SUMÁRIO	
3. SUMÁRIO EXECUTIVO	
4. O NEGÓCIO	4.1 Descrição do negócio
	4.2 Descrição dos Serviços
	4.3 Mercado
	4.4 Localização
	4.5 Competidores (concorrência)
	4.6 Equipe Gerencial
	4.7 Estrutura Funcional
5. DADOS FINANCEIROS	5.1 Fontes dos Recursos Financeiros
	5.2 Investimentos Necessários
	5.3 Balanço Patrimonial
	5.4 Análise do Ponto de Equilíbrio
	5.5 Demonstrativo de Resultados
	5.6 Projeção de Fluxo de caixa
	5.7 Análises de rentabilidade
6. ANEXOS	

Quadro 1: Estrutura Plano de Negócios

Fonte: Adaptado de Dornelas (2005, p. 104)

Inicialmente, o que importa neste trabalho, não é a estrutura que o plano deve conter, mas sim, as informações contidas dentro de cada tópico. Desta forma, serão apresentados neste trabalho os itens referentes ao negócio e aos dados financeiros (exceto balanço patrimonial).

A função do plano de negócios é trocar a fé pela lógica. É fundamentar a idéia com números. Não existe uma fórmula do bolo para que um negócio dê certo. Mas iniciar com um plano de negócios bem feito ajuda muito. (DE MORI, 1998, p. 244)

Com o plano, é possível conhecer as diretrizes do negócio, dar suporte a um gerenciamento eficaz, monitorar as atividades podendo aplicar ações corretivas, conseguir

recursos junto à investidores, identificar oportunidades e procurar torná-las um diferencial competitivo, tornar a comunicação interna eficaz e conseguir se comunicar externamente.

A tarefa de formular um plano de negócios, principalmente, na implantação de uma empresa, não é fácil. De Mori (1998, p. 244) ressalta que, “obter as informações quantitativas para se projetar receitas é muito difícil”, é necessário algum tempo de pesquisa até conseguir informações válidas e, muitas vezes o pesquisador pode ser mal interpretado ao pesquisar em concorrentes. Porém, o autor ressalta que, “fazer um plano de negócios exige muito trabalho duro. Mas, pode ser sua ponte para o sucesso”.

2.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Toda e qualquer organização, independente da complexidade, precisa trabalhar levando em consideração aspectos administrativos para dar direcionamento à busca dos objetivos. Para Chiavenato (2002, p. 127), a administração tem como tarefa, basicamente, “integrar e coordenar recursos organizacionais - muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos – tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço, etc.”

Maximiano, em seu livro Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, (2002), cita que, Fayol definia administração como uma atividade inerte a todos os empreendimentos humanos, como família, negócios e governo, pois sempre exigem algum tipo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Os aspectos administrativos fazem parte do processo gerencial. Que segundo Hampton (1991), se bem executados contribuem para a eficiência e eficácia organizacional. O autor define os processos como planejamento, organização, liderança e controle, e estes são descritos a seguir.

O planejamento é para Maximiano (2002), uma ferramenta que as pessoas utilizam para se relacionar com o futuro, procurando, de certa forma, influenciar o que irá acontecer fazendo previsões e encontrando as soluções. Hampton (1991) complementa dizendo que, o planejamento, além de aprimorar os princípios e objetivos em longo prazo, traduz esses objetivos para ações de curto prazo.

Maximiano (2002) procura sintetizar as definições de planejamento da seguinte forma:

- a) Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- b) É definir meios para possibilitar a realização de resultados.

c) É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.

d) É tomar no presente decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza.

Entre definições do planejamento, encontram-se os seguintes princípios básicos: obtenção dos dados de entrada, processamento dos dados e elaboração de um plano.

O segundo processo, o de organizar, é definido por Maximiano (2002), como o responsável pela estruturação da empresa, de forma a proporcionar condições para se atingir os objetivos.

O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma estrutura. Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério. O processo de organizar aplica-se a qualquer coleção ou conjunto de recursos. (MAXIMIANO, 2002, p. 111)

Hampton (1991) traduz essa definição para um modo mais organizacional, onde esta organização é dividida em unidades (departamentos) e estes em subunidades (seções), dando-lhes responsabilidades específicas, conforme a hierarquia, onde todos trabalham para atingir os objetivos organizacionais.

Essa estrutura organizacional é representada, geralmente, pelo organograma, ferramenta útil em qualquer organização. O ato de organizar, passa pelos princípios de entrada de informações (vindas do planejamento), o processamento dos dados e, como resultado, a elaboração da estrutura organizacional identificando as responsabilidades e tarefas de cada um, bem como, a autoridade.

O terceiro processo, a liderança, é o que por meio da influência do comportamento, faz com que as pessoas sigam em direção aos objetivos traçados pela empresa. Maximiano (2002, p. 303), assim o define, “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder.”

Para Hampton (1991), a liderança inclui atividades de articulação dos valores e dos estilos diferentes ao da empresa, fazendo com que, ao realizar os trabalhos, as pessoas acreditem naquilo e em seus princípios. A liderança é essencial para que as tarefas sejam executadas em grupo ou individualmente, de forma a atingir o objetivo fim.

Como último estágio, o processo de controle, pode ser definido como a monitoração entre o que foi planejado e o que está sendo feito. O controle fecha o ciclo do processo administrativo, por meio dos relatórios de comparação entre o previsto e o executado, sendo possível fazer intervenções, replanejamentos e ações corretivas.

Maximiano (2002, p. 123), ressalta que, este processo tem como finalidade manter o sistema na direção de um objetivo, “com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo. O objetivo torna-se o critério ou padrão de avaliação do desempenho do sistema. Ou seja, o objetivo torna-se o padrão de controle.”

Em suma, as etapas do processo de controle passam pela definição dos padrões de controle, levantamento de informações, comparações e suas ações corretivas, partindo assim, para o início do ciclo, o planejamento.

2.3.1 Recursos Humanos

A administração dos recursos humanos não possui nenhuma lei ou princípio universal, para Chiavenato (2002), ela é contingencial. Dependem fatores como o ambiente, a tecnologia utilizada, as políticas e diretrizes vigentes, os princípios administrativos utilizados, a concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, a qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

A administração de recursos humanos tem o propósito de acelerar a forma como pode ser alcançada a eficácia e eficiência das organizações com base nas pessoas, dando-lhes condições favoráveis para que alcancem os objetivos pessoais.

Cada indivíduo que compõe o quadro funcional da organização traz influências que podem, de forma negativa ou positiva, interferir no seu trabalho, principalmente, em organizações que desenvolvem trabalhos intelectuais, como por exemplo: engenheiros, arquitetos, advogados e médicos; onde cada indivíduo faz diferença nos trabalhos realizados.

As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes – os cargos – dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização. Ademais, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação etc. Na realidade, a palavra recurso representa um conceito muito estreito para abranger as pessoas. Mais do que recursos, elas são participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 129)

Para a administração de recursos humanos, o processo de gestão de pessoas consiste, basicamente, no processo de: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar. Segundo Chiavenato (2002), cada um consiste no seguinte:

- a) Prover: tem o objetivo de definir quem irá trabalhar na organização, fazendo isso por meio de pesquisa no mercado, recrutamento de pessoas e a seleção destas.
- b) Aplicar: define o que as pessoas farão na organização, por meio de desenhos, descrição e análises dos cargos, avaliação de desempenho e integração das pessoas.
- c) Manter: procura manter as pessoas trabalhando na organização, por meio de remuneração e recompensas, benefícios e serviços sociais, relações sindicais, higiene e segurança do trabalho.
- d) Desenvolver: busca preparar e desenvolver as pessoas, fazendo treinamento e desenvolvimento organizacional.
- e) Monitorar: observar o que são e o que fazem as pessoas, utilizando Banco de Dados/Sistemas de informação, Controles – frequências – produtividade e Balanço Social.

A sistemática da gestão de recursos humanos é formar um processo dinâmico onde as pessoas “são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitoradas pela organização.” (CHIAVENATO, 2002, p. 155)

2.3.2 Missão e visão

A definição da missão e visão de uma empresa delimitará o campo das ações que a organização seguirá para atingir o seu principal objetivo. Essas mesmas definições devem estar claras para que os membros sigam em conjunto na mesma direção, seja por tarefas executadas, dos investimentos feitos e, principalmente, para a construção das estratégias organizacionais.

Segundo Maroueli (2009), a missão é o papel da empresa perante a sociedade, explicitando quais serão os benefícios que a atividade trará para a coletividade. Seguindo esta linha de pensamento, conclui-se que a missão traz a função social da organização.

Maximiano (2002, p. 397), define a visão de uma forma mais individualizada, relatando que “a missão estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes. Identificar ou definir a missão significa entender a qual necessidade do mercado a organização satisfaz.”

De forma geral, Kotler e Armstrong (1998) diz que a missão da empresa seria como uma mão invisível que conduz os dirigentes e funcionários para, coletivamente ou individualmente, trabalhar em função de atingir as mesmas metas ou objetivos.

Já a visão da empresa, é definida por Maroueli (2009), como uma aspiração maior composta por sonhos de aonde a empresa deseja chegar, juntamente com a imagem que a empresa pretende que seja vista pela sociedade.

Maximiano (2002, p. 396), complementa que, “a visão de uma organização é sua imagem, especialmente no futuro. A maneira como os funcionários e dirigentes enxergam a organização define sua visão.”

A definição da missão e visão de uma empresa é algo que deve ser definido logo de sua constituição, uma vez que todas as suas estratégias deverão ser norteadas por elas. Bem como, após a sua definição, é importante que todos os envolvidos na organização tenham total entendimento dessa missão e visão, e saibam, ainda, o que deverá ser feito para que sejam concretizadas.

2.4 ASPECTOS TÉCNICOS

Os aspectos técnicos de um plano, dizem respeito às especificações dos materiais, equipamentos e como eles serão arrançados no espaço físico, bem como, da localização da empresa.

2.4.1 Localização

Em todo projeto de uma nova empresa ou de sua ampliação, o fator localização é de suma importância. No caso onde a empresa é uma prestadora de serviço, a importância pode ser justificada, segundo Giansi e Correa (1994, p. 137), levando em consideração o fato “de não se poderem armazenar ou transportar serviços, sendo necessário que o sistema prestador de serviços esteja, na maioria das vezes, próximo do cliente.”

Para Moreira (1998, p. 174), “localizar significa determinar o local onde será a base de operações, onde serão fabricados os produtos ou prestados os serviços, e/ou onde se fará a administração do empreendimento.” Nesta etapa do estudo da implantação do empreendimento, nada deve ser negligenciado, todos os detalhes devem ser esgotados, buscase o lugar perfeito, onde prevaleçam as vantagens.

De forma genérica, a questão localização pode ser resolvida obedecendo ao nível hierárquico, ou seja, de cima para baixo, onde primeiro é levado em conta interesses

transnacionais, no caso de a localização mundial ser alvo da decisão. Após, deverá ser decidido em que país deverá ser a localização, bem como, a área ou cidade do país e a localização específica das instalações dentro da área ou cidade.

Enfocando a escolha da área ou cidade, Giansesi e Correa (1994) lembram que é importante ressaltar os seguintes aspectos:

- a) Proximidade do mercado consumidor;
- b) Indicadores psicográficos e demográficos e suas tendências;
- c) Disponibilidade de mão-de-obra operacional e gerencial;
- d) Infra-estrutura de energia, transporte e comunicação da área;
- e) Disponibilidade de fornecedores e serviços de suporte;
- f) Atitude de comunidade em relação ao serviço;
- g) Preferências da mão-de-obra gerencial e operacional;
- h) Localização da concorrência;

O fator mão de obra, para Moreira (1998), pode ser analisado de vários ângulos, entre eles a quantidade e qualidade da oferta de mão-de-obra na região, presença de sindicatos e sua linha de atuação, atitudes dos indivíduos quanto ao trabalho e ao absenteísmo, conhecimentos específicos, entre outros.

Ao fazer a escolha da área ou cidade de localização do novo negócio, é importante lembrar que, cada tipo de negócio, pode sofrer interferências de formas diferentes, tanto positivamente, quanto negativamente, assim como pode ser neutro em relação aos aspectos citados.

No que tange o local específico, Giansesi e Correa (1994) ressaltam os aspectos a seguir:

- a) Critérios competitivos mais importantes;
- b) Facilidade de fluxos de pessoas e bens;
- c) Densidade de fluxo das pessoas passantes;
- d) Dados psicográficos e demográficos das pessoas passantes e suas tendências;
- e) Disponibilidade de estacionamento;
- f) Localização dos concorrentes;
- g) Custo do terreno e das instalações;
- h) Infra-estrutura local (energia, transporte e comunicações);
- i) Disponibilidade de serviços de suporte;
- j) Potencial de expansão;

Estes aspectos, comportam-se como os citados na localização da área ou cidade, onde cada ramo ou tipo de negócio possui particularidades, dando-se importância aos aspectos diferentes, ou seja, aqueles que influenciam diretamente no negócio.

Citando, especificamente, as empresas prestadoras de serviços, Martins e Laugeni (1997, p. 94), ressaltam que, os fatores importantes costumam ser os seguintes:

- a) Rede de transporte;
- b) Rede de comunicações;
- c) Proximidade com o mercado;
- d) Facilidade de comunicação com os clientes;
- e) Localização dos concorrentes;
- f) Aspectos locais (estacionamento, por exemplo);

As atividades de serviços, sejam privadas ou públicas, devem sempre ser localizadas perto do mercado ao que serve, bem como, ter facilidade de acesso, buscando assim, atingir grande parte da parcela da população visada. Entretanto, as dimensões de cada mercado diferem conforme sua natureza, como por exemplo, bares e barbearias servem a uma área geográfica muito mais restrita que um supermercado ou uma universidade.

Refletindo ao que foi exposto, verifica-se que há muitos fatores que podem influenciar nas decisões de localização. Entre esses fatores, não há uma regra de quais devem ser relevantes e quais não, isso depende em potencial do tipo de empresa. As empresas industriais podem, na maioria das vezes, ressaltar fatores de recursos como a matérias-prima, energia, água, enquanto que, as empresas de serviços podem se orientar pelos clientes, facilidade de acesso e competidores.

Moreira (1998) lembra que, como existem, em princípio, muitas opções de localização, é necessário fazer uma seleção limitando o estudo mais profundo à um número menor de opções, porém essas escolhas precisam ser no mínimo aceitáveis, evitando problemas futuros.

2.4.2 *Layout* ou arranjo físico

Ao planejar uma nova organização ou expandir uma existente, é imprescindível que, seja feita a disposição dos centros de trabalho de forma a tornar eficaz e eficiente a instalação de produção. Para Moreira (1998), os centros de trabalhos englobam os departamentos, pessoas, grupos de pessoas, máquinas, equipamentos, estações de trabalho, entre outros.

De forma geral, planejar o arranjo físico é buscar a resposta ótima para que se torne fácil e suave à movimentação do trabalho, tanto de pessoas, como de materiais.

Moreira (1998) descreve três principais motivos da importância em decidir sobre o arranjo físico:

- a) A capacidade de instalação e a produtividade das operações: uma pequena alteração pode influenciar substancialmente na produtividade, mesmo que utilizando os mesmos recursos e pessoas;
- b) As mudanças ocorridas nessa área podem necessitar de consideráveis investimentos financeiros, por isso, precisa-se estudar com cuidado o custo – benefício;
- c) Além dos custos, pode acarretar paralisação parcial ou total do trabalho, bem como, tornar difícil uma futura reversão.

De forma geral, encontram-se três tipos básicos de *layout*; cada um possui características que os relacionam ao sistema de produção correspondente, são eles: arranjo físico por produto, arranjo físico por processo e arranjo físico de posição fixa.

O arranjo físico por produto corresponde a um sistema de produção contínua, geralmente usado na necessidade de ter uma seqüência linear. Neste arranjo, os centros de trabalho são especializados no produto ou serviço que executam, com fluxo balanceado de materiais e pessoas, obtendo assim, determinada taxa de produção (MOREIRA, 1998).

Gianesi e Correa (1994, p. 140) ressaltam que, para valer a pena esse tipo de arranjo, “é necessário que o serviço seja produzido de forma repetitiva e uniforme (mais padronizado), normalmente produzido em grandes quantidades.” De certa forma, pode-se concluir que esse tipo de arranjo físico é mais utilizado na manufatura do que na prestação de serviço.

O arranjo físico por processo corresponde a um sistema voltado a produção de fluxo intermitente, onde a produção ocorre por meio de lotes ou encomendas. Tem como característica, segundo Moreira (1998) centros de trabalho agrupados conforme a função que desempenham, onde os materiais ou pessoas circulam entre os centros conforme a necessidade. Desta forma, os recursos servem para uma variedade maior de produtos e há um aumento na flexibilidade do sistema.

Para Gianesi e Correa (1994), esse tipo de arranjo é mais adequado a operações de serviços variados, onde as atividades não são executadas na mesma ordem ou seqüência.

O outro tipo básico é o arranjo físico de posição fixa. Neste tipo de *layout*, não há o fluxo do produto, ele fica praticamente fixo e quem se move são as pessoas, ferramentas, e materiais. Geralmente, o produto fica fixo por motivos de peso, tamanho e formato. Este tipo

de arranjo é utilizado em produtos praticamente únicos, como: prédios, navios, ferrovias e aviões.

Além destes três arranjos citados por Moreira (1998), Gianesi e Correa (1994) citam o arranjo físico posicional, assemelhando-se muito ao de posição fixa, porém destinado à prestação de serviço, onde o cliente está fixo e estacionário e os recursos vão até ele. Como por exemplo, pode-se citar um restaurante onde o cliente fica na mesa e os recursos vão até ele.

O *layout* para escritório, geralmente, procura adequar às instalações de equipamentos e mobiliários, bem como, a posição de trabalho das pessoas de forma a racionalizar o espaço. Martins e Laugeni (1997, p. 125), consideram que, a área ocupada por uma pessoa deve estar entre 5m² e 7m², considerando sempre um critério de proximidade e ao mesmo tempo privacidade, onde “a proximidade auxilia a comunicação informal, e a privacidade garante que assuntos que mereçam algum sigilo possam ser conduzidos de maneira adequada.”

É necessário para a decisão desta etapa, conhecer o sistema de produção em que a empresa atuará, onde profissionais experientes possam projetar um *layout* adequado.

2.5 ASPECTOS JURÍDICOS

Todo e qualquer negócio deve levar em conta as ações e regras de controle do governo. Essas ações são delimitadas pelo poder das legislações trabalhistas, tributárias, do meio ambiente, defesa do consumidor, dos conselhos que regem a atividade profissional, entre outras.

Na constituição da empresa é necessário definir a sua forma empresarial:

- a) Empresário Individual: nesta categoria não ocorre composição de sociedade, é composta apenas por uma pessoa. Segundo Fuhrer (1998), nesta categoria não existe separação entre a empresa e o patrimônio ou as dívidas pessoais, uma vez que, não se constitui pessoa jurídica.
- b) Sociedade Simples: na maioria das vezes, são sociedades decorrentes de atividade intelectual, de natureza científica, literária ou artística. Segundo Fuhrer (1998, p. 36), as sociedades simples “são dedicadas a atividades profissionais ou técnicas, como sociedades de arquitetura ou sociedades contábeis (art. 997 CC).” Como esta sociedade adquire personalidade jurídica, os sócios podem definir no contrato social da responsabilidade limitada ou ilimitada.

c) Sociedade Anônima: nesta categoria, o capital é dividido em ações que podem ser livremente negociadas pelo seu detentor. A sociedade torna-se pessoa jurídica, diferenciando-se da pessoa do proprietário das ações. É necessário compor um estatuto social para delimitar os objetivos da sociedade. O Código Civil, art. 1.088 diz que: “Na sociedade anônima ou companhia, o capital divide-se em ações, obrigando-se cada sócio ou acionista somente pelo preço de emissão das ações que subscrever ou adquirir.”

d) Sociedade Limitada: sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, onde cada sócio é responsável restritamente pelo valor de suas cotas, porém, respondem solidariamente a integralização do capital social. Nesta sociedade, os sócios não respondem pelas obrigações da mesma, ou seja, o patrimônio da constituição da pessoa jurídica é separado da pessoa física. Segundo o Código Civil, “Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.” (Art. 1.052, CC)

Todas as empresas precisam passar por etapas para a sua constituição e, a seguir, o quadro 2 demonstra as etapas necessárias para abrir legalmente uma empresa.

Consulta Prévia	1º Viabilidade na Prefeitura	Verificar na prefeitura se o local escolhido é propício para a abertura do negócio.
	2º Consulta débitos	Fazer consulta prévia para verificar a existência de débitos dos sócios com a receita federal, uma vez que, o débito impediria a abertura.
Constituição da Empresa	3º Preparar o contrato social	Por meio da consultoria de contadores ou advogados, preparar o contrato social.
	4º Registro na Junta Comercial	De posse do contrato social, registrar a empresa na junta comercial, atentando para a não existência de outra com o mesmo nome.
	5º Inscrição Receita Federal	Pedido de inscrição para obter o número do CNPJ, definindo a forma de tributação: Simples Federal, Lucro Real ou Lucro Presumido.
	6º Inscrição Receita Estadual	Empresas que caracterizam ICMS (indústrias, comércio e serviços), precisam se cadastrar na fazenda estadual.
	7º Inscrição Receita Municipal	Fazer a inscrição municipal para taxas de licenças, alvarás e ISS.
Órgão de Classe	8º Inscrição Órgão de Classe	Caso a atividade exija inscrição de Pessoa Jurídica, cadastrar-se no Conselho ao qual pertença.

Quadro 2 : Etapas da abertura de empresa

Fonte: Próprio autor, com informações SEBRAE.

Geralmente, algumas destas etapas podem ser realizadas ao mesmo tempo, agilizando o processo de abertura da empresa. Vários empresários procuram o auxílio de profissionais de contabilidade para auxiliar na etapa de formalização do negócio.

A seguir, são detalhados os aspectos mercadológicos existentes em todos os tipos de negócios.

2.6 ASPECTO MERCADOLÓGICO

O sucesso das empresas está diretamente ligado às pessoas que as gerenciam, bem como, as informações que estas utilizam. Os aspectos mercadológicos precisam ser minuciosamente caracterizados e analisados, conhecendo assim, primeiro seu mercado, para depois poder definir suas estratégias.

2.6.1 Mercado consumidor

O conhecimento dos potenciais consumidores, bem como, de suas necessidades e desejos, é ponto chave para conseguir atingi-los e satisfazê-los. Para tanto, é necessário que o mercado seja dividido em segmentos, escolhendo os que melhor satisfaçam para poder planejar as estratégias. Para Kotler e Armstrong (1998), o processo ocorre por meio de quatro estágios: mensuração e previsão da demanda, segmentação do mercado, definição de mercado e posicionamento de mercado.

A mensuração e previsão da demanda, leva em conta como será o futuro crescimento do mercado. Essas informações, são substancialmente importantes, visto que, entrar em um mercado em expansão é, sem dúvida, mais oportuno que nos mercados estagnados ou em declínio. Segundo Kotler e Armstrong (1998), o possível crescimento pode depender da taxa de crescimento de alguma faixa etária, das condições econômicas (como mudança de renda), dos índices de criminalidade e, entre outros, das mudanças do estilo de vida.

A segmentação do mercado, teoricamente, decide onde e como entrar no mercado, variando entre muitos tipos de clientes, produtos e necessidades. O que deve ser feito, nesse caso, é determinar quais os segmentos mais propícios para que a empresa consiga alcançar seus objetivos. Nickels e Wood (1999, p. 140) acreditam que “as empresas de hoje não podem ser todas as coisas para todas as pessoas”. Para Kotler e Armstrong (1998), são vários os

fatores em que os consumidores podem ser segmentados, entre eles, estão os fatores geográficos (países, regiões e cidades), fatores demográficos (sexo, idade, renda, educação), fatores psicográficos (classes sociais, estilo de vida) e fatores comportamentais (ocasiões de compra, benefícios procurados, taxas de uso).

Para Dias (2003), os clientes potenciais são aqueles que apresentam predisposição para a utilização ou compra dos produtos e serviços oferecidos. Já os clientes que utilizam o produto ao mesmo tempo que os divulgam, são os chamados advogados da marca, ou seja, são aqueles que utilizam, indicam o produto e, ainda, os defendem, fazendo o famoso “boca a boca”.

A definição do mercado-alvo envolve a escolha entre um ou mais segmentos, após avaliar a atratividade de cada um deles. As escolhas podem ser variadas, desde seguimentos onde vá gerar maior valor ao cliente no longo prazo, ou segmentos relacionados entre si onde os consumidores têm desejos básicos, ou até mesmo ter uma variedade de produtos que possa atingir a todos os segmentos do mercado.

Segundo Nickels e Wood (1999, p. 150), as decisões de seleção de mercado-alvo devem determinar o número de segmentos escolhidos e os planos para: produto, preço, administração de canal de comunicação integrada de marketing. Esses itens definidos e aplicados, são a forma de alcançar o tal mercado alvo.

No posicionamento de mercado, basicamente, a empresa decide em que posição deseja ficar dentro dos segmentos escolhidos, bem como, decide que lugar o produto irá ficar na mente dos consumidores-alvo em relação aos concorrentes. Para a definição do posicionamento do produto é necessário identificar as possíveis vantagens competitivas que darão suporte a esta posição. Kotler e Armstrong (1998, p. 31), defendem que, o primeiro passo é “diferenciar a oferta de marketing para que ela ofereça aos consumidores mais valor do que os concorrentes.” Em seguida, “deve adotar medidas efetivas para comunicar essa posição aos consumidores-alvo.” A estratégia de posicionamento precisa ter o apoio de todo o programa de marketing, para que se caminhe em direção aos objetivos da empresa.

Os consumidores precisam receber o estímulo para necessitar de um novo produto ou serviço, pois, segundo Nickels e Wood (1999) o processo que leva o cliente a decisão de compra depende de três estágios específicos: o primeiro é a identificação da necessidade, seguido da busca de informações, avaliação as alternativas, compra e, como terceiro estágio, avaliação pós-compra. Cada uma destas etapas recebe estímulos externos que influenciam na decisão, como mostra a figura a seguir.

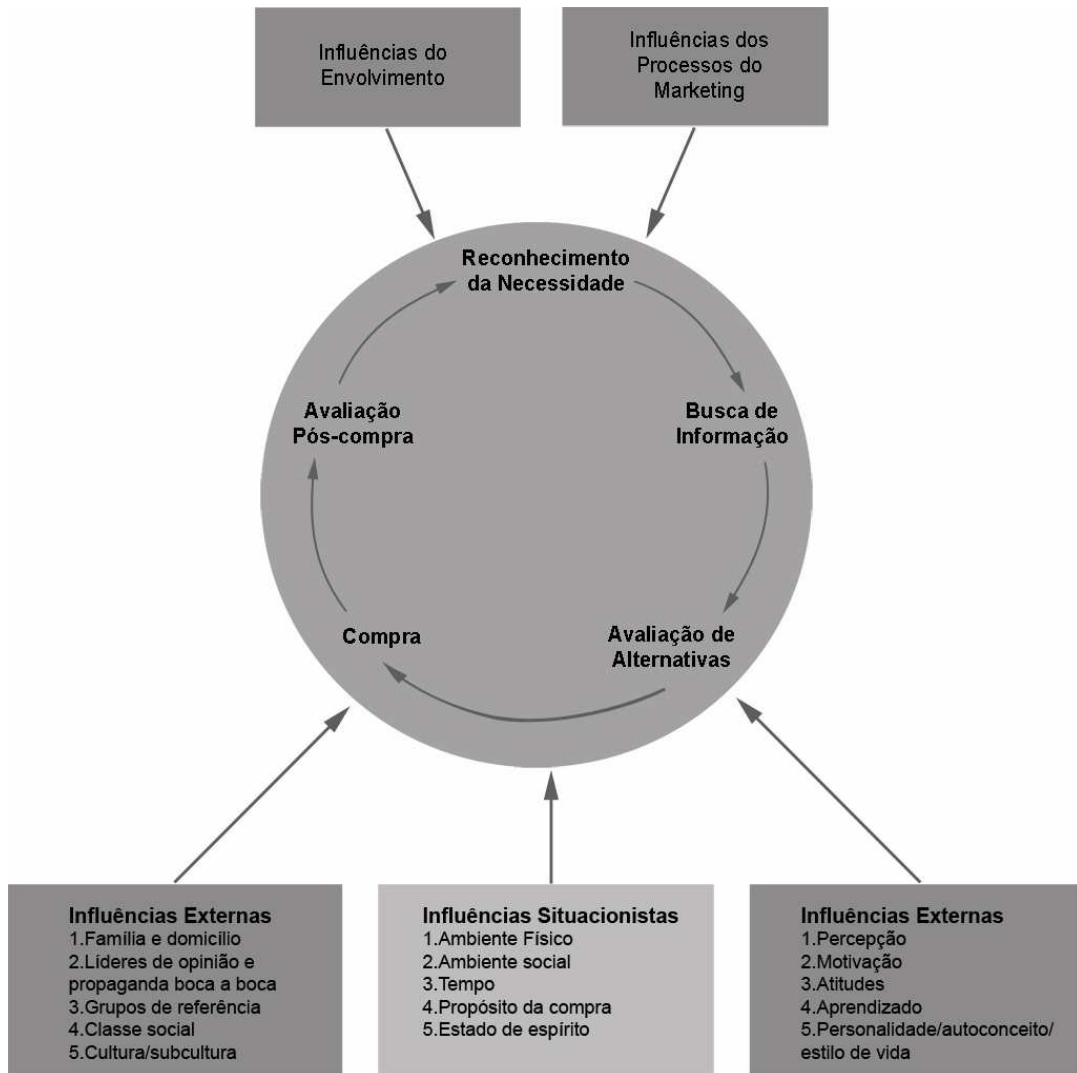


Figura 1: Etapas de estímulo do consumidor
 Fonte: Nickels e Wood (1999, p. 106)

Interpretar o ciclo de compra faz com que as estratégias aplicadas, em relação aos comportamentos dos consumidores, sejam da forma e na hora certa, concentrando esforços em algo que terá chances concretas de trazer resultados.

Outro ponto importante para Kotler e Armstrong (1998), diante do mercado consumidor, é observar as suas influências e seus comportamentos. Os fatores são:

- Culturais:** compreende o papel exercido pela cultura, subcultura e classe social;
- Sociais:** são as decisões influenciadas pelas características pessoais, como grupos a que pertence ou aspira pertencer, família, papéis sociais e status;
- Pessoal:** são as características pessoais como, idade e estágio de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e autoconceito;
- Psicológico:** engloba a motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes.

Conhecer e identificar o consumidor, independente da forma que isso será feito, traz informações para que as atividades sejam feitas direcionadas a eles. Assim, esforços não serão perdidos e a distância entre o consumidor e a empresa será reduzida, sendo possível, a garantia da satisfação entre as duas partes.

2.6.2 Mercado concorrente

Estudar o mercado concorrente é conseguir descobrir quem são seus principais concorrentes, bem como, seus pontos fortes e fracos, localização, lucratividade, entre outros itens que se julgar necessário. Dolabela (1999), defende, como ideal, é fazer entrevistas com os concorrentes e obter de cada um a opinião sobre os seus concorrentes, pois, desta forma, será possível obter uma teia de informações.

As características importantes que devem ser levantadas são: tempo de atuação no mercado, porte, localização, principais mercados em que atua, dentre outras.

Luecke (2008, p.32), define que, analisar os concorrentes é fazer a análise da “arena competitiva”, e o autor cita que, “certamente você sabe quem são seus concorrentes. Eles são aqueles com quem seu pessoal de vendas luta todo dia para fechar vendas essenciais. Eles são as empresas que objetivam roubar seus melhores clientes.” Desta forma, o autor mostra a necessidade de identificar os concorrentes por meio da visão do mercado, não apenas enumerando quem são as empresas que trabalham no mesmo ramo e podem ser seus concorrentes

Para Albrecht (2000, p. 89), os concorrentes são “qualquer entidade que ofereça aos seus clientes opções que diminuam a atração das opções oferecidas por você”, ou seja, os concorrentes são aqueles que trazem ao mercado consumidor, outras opções que possam satisfazer suas necessidades.

As informações sobre os concorrentes podem ser melhor aproveitadas se, de forma simples e clara, forem, após coletadas, organizadas em planilhas onde seja possível a comparação entre todos os concorrentes, (DOLABELA, 1999).

As informações coletadas podem ser agrupadas em pontos fortes e fracos, facilitando assim, a percepção de o que pode ser ameaça ou oportunidade para a organização em estudo.

Os pontos fortes evidenciam o que seu concorrente tem de vantagem competitiva que poderá ameaçar o novo empreendimento. E, esse levantamento, também pode ser feito com

entrevistas com os concorrentes, onde cada um falará dos seus pontos fortes, bem como, dos concorrentes.

Os pontos fracos evidenciam o que seus concorrentes têm de mais frágil. Essas informações podem ser obtidas junto com os pontos fortes. A análise dessas informações dá suporte a ações que devem ser feitas para superar os concorrentes com mais facilidade.

As informações, quando bem coletadas, trazem dados importantes para o planejamento da organização, pois saber quem são seus concorrentes traz também a análise de sua própria organização.

2.6.3 Mercado fornecedor

A relação entre o mercado fornecedor e a empresa, pode ser verificada, diretamente, no impacto que a relação trás ao sistema geral da organização, uma vez que, os preços e a qualidade do produto que uma determinada empresa produz, depende dos materiais utilizados para a produção. Kotler e Armstrong (1998, p. 47), destacam que:

Os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de “oferta de valor” ao consumidor. Eles provêem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing. Os gerentes de marketing devem controlar os suprimentos, sem deixar de considerar as greves e outras concorrências, que podem prejudicar as vendas a curto prazo e a satisfação do cliente a longo prazo.

Para a produção de produtos ou serviços, as organizações necessitam dos insumos como: matéria-prima, serviços de terceiros, energia, equipamento e mão-de-obra, que vem do ambiente externo. Ou seja, a união dos fornecedores e o uso que é dado aos seus suprimentos determinarão a qualidade e o preço do produto final. Assim, Stoner e Freeman (1999) dizem que, toda organização depende dos fornecedores, e tenta se aproveitar da competição entre estes para obter preços menores, trabalho de melhor qualidade e entregas mais rápidas.

Para Nickels e Wood (1999), após a identificação da necessidade de fazer uma compra, a empresa procura relacionar possíveis fornecedores que possam satisfazer essas necessidades. Um das formas de conseguir fazer uma lista de possíveis fornecedores qualificados, seria fazer pesquisas com outras empresas pedindo recomendações. Talvez, esse não seja o caminho correto, porém, esse método ajuda a poupar tempo.

Após ter a relação dos possíveis fornecedores e de seus atributos, é necessário selecionar os que, provavelmente, serão definitivamente os fornecedores. Para tal seleção, são considerados importantes atributos como: entregas dentro do prazo, produtos de qualidade,

preços competitivos, comportamento corporativo ético, conhecimento técnico para auxílio ao cliente, desempenho e reputação, localização, capacidade de efetuar reparos, entre outros.

É evidente que a importância dos atributos varia conforme a situação ou tipo de compra, para tanto, é necessário que existam múltiplas fontes de fornecedores para que não ocorra a dependência em apenas um fornecedor.

Dolabela (1999) defende que, da mesma forma feita com os concorrentes, deve-se fazer uma tabela de comparação entre os fornecedores, para que seja mais clara a visualização das características e atributos e, assim, poder analisar melhor a situação.

2.6.4 Estratégias de marketing

Definir as estratégias de marketing é apresentar o que será feito para atingir os objetivos de marketing. Essas estratégias são específicas para cada segmento, Dolabela (1999, p. 35), exemplifica dizendo que “deve detalhar os segmentos de mercado que a empresa irá focalizar, segmentos estes que diferem quanto às suas necessidades e desejos, respostas ao marketing e lucratividade”, além de “serem apresentadas também as estratégias específicas para os elementos de mix de marketing, tais como, área de vendas, preços e distribuição.”

De forma mais simples, pode-se ver a estratégia da seguinte forma:

Verificando os pontos fortes e fracos de cada concorrente, o empreendedor deverá elaborar estratégias de marketing que permitem posicionar favoravelmente sua empresa no mercado. Significa enfrentar os pontos fortes dos concorrentes e tirar vantagem de seus pontos fracos. (DOLABELA, 1999 p. 159)

As estratégias devem assemelhar-se à programas de ação, delineando o que será feito, quem será o responsável e quanto irá custar . Nickels e Wood (2009), dizem que, as estratégias são planos criados para guiar as pessoas da organização, e que, as estratégias orientadas para o cliente são essenciais em ambientes competitivos.

Os autores defendem que estratégias sem orientação ao cliente podem criar uma miopia de marketing. Para os autores, “a miopia de marketing é uma expressão cunhada por Theodore Levitt para designar a tendência de ver a organização como um meio de produzir bens e serviços, em vez de um meio de criar e satisfazer clientes.” (NICKELS; WOOD, 2009, p. 20)

As estratégias devem ser criadas de forma integrada, onde os diferentes setores da organização programam suas ações para alcançar o objetivo fim.

2.7 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS

O estudo dos aspectos econômicos e financeiros é uma etapa do plano de negócio delicada. Por meio de seus índices, é possível fazer uma estimativa de viabilidade financeira do negócio. Para tanto, é necessário que as informações projetadas no fluxo de caixa sejam as mais realistas possíveis, de forma a não fantasiar um suposto sucesso empresarial.

Dolabela (1999), por meio de seu livro *O Segredo de Luísa*, defende que um plano financeiro deve ser projetado utilizando os objetivos e metas da empresa, ou seja, precisa-se primeiro saber onde quer se chegar e depois adequar meios para que isso seja possível.

Será utilizado, como base para dados financeiros, o cálculo de investimento inicial e o fluxo de caixa projetado, e, como índices que auxiliam na análise de estudo de viabilidade, serão utilizados: o ponto de equilíbrio, valor presente líquido e *payback*.

2.7.1 Investimento Inicial

O cálculo de investimento inicial é feito para ter a previsão do quanto será necessário desembolsar no instante zero para a implantação da empresa. Para Gitman (1997), o cálculo é feito por meio da diferença entre as entradas e saídas do caixa no instante zero, ou seja, no instante em que o investimento é feito.

Há algumas variáveis básicas que devem ser consideradas, entre elas estão: os custos de instalação, os recebimentos (se houver) pela venda de algum ativo velho, depois de descontado o imposto de renda e as mudanças no capital circulante líquido.

O esquema básico, a seguir, é retirado do livro - *Princípios de administração financeira*, de Gitman (1997, p. 298).

Esquema básico para se calcular o Investimento Inicial
Custo do novo ativo instalado =
+ Custo do novo ativo
+ Custo de instalação
- Resultado, após IR, obtido com a venda do ativo velho =
- Receita com a venda do ativo velho
+ Imposto de renda
+/- Variação no capital circulante líquido

Quadro 3: Investimento Inicial

Fonte: Gitman (1997, p. 298)

Os valores utilizados para o cálculo do investimento inicial, deve-se basear nos valores projetados no fluxo de caixa do instante zero.

Para o SEBRAE, o investimento inicial de uma empresa é formado pelo investimento fixo, de capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Os investimentos fixos são os bens comprados para que a organização possa funcionar. O investimento de capital de giro é aquele aplicado em recursos para o perfeito funcionamento, geralmente, em matérias primas e pagamentos de despesas antes do início do recebimento pelas vendas ou serviços, formando assim, o caixa mínimo para suprir as necessidades. E os recursos pré-operacionais, são aqueles utilizados antes da abertura da empresa, como taxas de registro, pinturas e reformas.

A junção dos três investimentos compõe o investimento total inicial, que pode ser pago com recursos próprios ou com recursos de terceiros.

2.7.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante para o planejamento financeiro. Dornelas (2005, p. 167), procura exemplificar a importância utilizando a “analogia com a conta corrente de uma pessoa física em um banco de varejo. Administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente), projetados no tempo.” Ou seja, o fluxo de caixa é um controle de entradas e saídas do caixa da empresa em um determinado período de tempo.

Entre os objetivos de se fazer um fluxo de caixa encontra-se a preocupação em conseguir honrar os compromissos seja com os impostos, credores, fornecedores, gastos de pessoal, entre outros. Dornelas (2005) alerta que, com a análise do fluxo de caixa, é possível visualizar a possibilidade de honrar com os compromissos e ao mesmo tempo vender a prazo, fazer promoções e dar descontos. Porém, é importante destacar que, esta ferramenta é útil para controles financeiros de curto prazo.

O fluxo de caixa é visto como uma ferramenta estratégica que, diariamente, auxilia na tomada de decisão gerencial e fornece informações para planejamento de ações futuras.

Sanvicente (1997, p. 37), define que há quatro tipos de fluxos de caixa, são eles:

- a) despesas de investimento, compreendendo os gastos que são incorporados ao ativo fixo da empresa e ficam, portanto, sujeitos a depreciação ou amortização;

- b) as despesas operacionais, ou seja, os custos necessários ao funcionamento normal do que esteja previsto no projeto em cada período;
- c) as receitas operacionais, decorrentes da venda do produto ou serviço envolvido; e
- d) o eventual valor de liquidação do investimento, ou seja, o valor residual.

Os valores que compõe o fluxo de caixa, são oriundos de informações de entradas e saídas do caixa, podendo ser dividido conforme foi sugerido anteriormente por Sanvicente (1997), ou de outra forma mais propícia.

Pode-se ressaltar que, não é necessário que todas as empresas tenham os mesmos tipos de fluxos de caixa, o importante é conseguir detectar o mais adequado ao seu negócio e inserir nele informações confiáveis.

2.7.3 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio, para Padoveze (1997, p. 269), é o momento em que ocorre o equilíbrio entre a margem de contribuição dos itens vendidos ou produzidos e os custos e despesas da operação. Desta forma, “o ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que, ao custo de um lucro zero.”

Por este ser um cálculo que mostra o quanto no mínimo a empresa precisa vender, este não deve ser utilizado como referencial para gestão de longo prazo, uma vez que, as empresas que não possuem resultados positivos, provavelmente, não terão vida longa.

O ponto de equilíbrio, segundo Sanvicente (1997, p. 193), é “uma das técnicas mais úteis e facilmente aplicáveis da qualidade do desempenho de uma empresa”, ela busca o equilíbrio entre as “despesas operacionais e os custos operacionais” e, neste contexto, o autor relata que o ponto de equilíbrio pode também ser chamado de ponto de equilíbrio operacional.

O cálculo do ponto de equilíbrio pode ser feito com base na quantidade ou no valor dos produtos. A seguir, é apresentada uma fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio, levando em consideração valores e não quantidades.

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos}}{1 - \frac{\text{Custos Variáveis}}{\text{Receitas Correspondentes}}}$$

Quadro 4: Ponto de Equilíbrio
Fonte: Welsch (1983, p. 282)

O valor resultante, deste cálculo, é a quantidade monetária que a empresa precisa vender para suprir seus custos, garantindo assim, que não haverá prejuízo, porém nem lucro.

Desta forma, a empresa é viável quando ultrapassar o limite do ponto de equilíbrio, neste momento é que o caixa fica positivo.

2.7.4 Valor presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido (VPL) é uma técnica muito utilizada para análise de investimentos. Segundo Souza e Clemente (1999, p. 64), essa técnica nada mais é do que “a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero.”

Gitman (1997) defende que, essa técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada, onde essas taxas podem ser denominadas de taxa de retorno, custo de oportunidade ou custo de capital. Essas taxas nada mais são que o reflexo do que se deseja obter com um retorno mínimo, de forma a manter inalterada o valor de mercado da empresa.

Para o Sebrae, o VPL é uma ferramenta que objetiva saber se o negócio gera fluxo de caixa que consiga pagar o investimento inicial.

Dornelas (2005), acredita que o VPL estima o valor atual para fluxos futuros, levando em consideração a taxa que o empreendedor deseja obter, por fim é subtraído o investimento inicial.

De forma simplista, Gitman (1997) demonstra a fórmula do VPL como:

$$VPL = \text{Valor presente das entradas de caixa} - \text{investimento inicial}$$

Quadro 5: Fórmula Valor Presente líquido
Fonte: Gitman (1997)

Para se fazer a interpretação do resultado desta técnica, caso ela seja utilizada para a decisão de - aceitar ou rejeitar, pode-se utilizar a definição de Gitman (1997), da seguinte forma:

- a) VLP > zero: aceita-se o projeto, pois obterá retorno maior que o custo de capital.
- b) VLP < zero: rejeita-se o projeto.

Esse indicador é considerado importante, pois leva em consideração o valor do dinheiro no tempo.

2.7.5 Período de recuperação ou *Payback*

O *payback* é um método indicador que pode ser utilizado de forma simples. Essa ferramenta calcula o período de tempo que a empresa levará para recuperar o investimento, levando em consideração as entradas de caixa.

Sendo talvez o método mais simples de avaliação, o período de “payback” é definido como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas. (SANVICENTE, 1997, p. 44)

Para Souza e Clemente (1999), esse período de recuperação também pode demonstrar o grau de risco do projeto, pois as incertezas aumentam à medida que as previsões de receitas e despesas se distanciam da data zero. Desta forma, quanto maior for o valor do *payback*, mais risco há em não conseguir recuperar o capital investido.

Para Welsch (1983), fórmula do método *payback* (em anos) é a seguinte:

$$\text{Período de payback} = \frac{\text{Investimento líquido realizado}}{\text{Fluxo anual de caixa (ou redução de custos)}}$$

Quadro 6: Fórmula *Payback*

Fonte: Welsch (1983)

Para fazer a interpretação deste indicador, é necessário que a empresa estabeleça o prazo-limite para a recuperação, ou seja, em quantos anos ou meses deseja recuperar o investimento.

A partir da informação do período máximo aceitável, se for uma decisão de – aceitar ou rejeitar - faz-se a seguinte análise:

- a) se o período de *payback* calculado for menor que o período de *payback* máximo aceitável, aceita-se o projeto;
- b) se o período de *payback* calculado for maior que o período de *payback* máximo aceitável, rejeita-se o projeto. (GITMAN, 1997)

Apesar da facilidade em calcular esse indicador, Souza e Clemente (1999) evidenciam a fragilidade deste, uma vez que, não considera o valor do dinheiro no tempo e por desconsiderar o que acontece após o período de recuperação.

Os estudos apresentados neste trabalho são orientados pelos métodos descritos no próximo tópico.

3 METODOLOGIA

Após a etapa de construção da base teórica, que dá apoio aos estudos para se atingir os objetivos propostos, passa-se para a etapa de apresentação dos métodos utilizados para essa pesquisa.

Neste tópico, são apresentados os aspectos metodológicos que delineiam este trabalho. Primeiramente, será evidenciada a caracterização da pesquisa, em seguida, é apresentada a delimitação do estudo e por fim, os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas de métodos científicos, buscam explicações para um fenômeno que, para Vergara (2006, p. 11), são explicações e “não é dogma; logo, é discutível”. É um conjunto de reflexões, discussões e contradições, formando um sistema que dá vitalidade ao estudo.

Gil (2006, p. 26), complementa que o método científico de pesquisa é um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” utilizados para chegar a um conhecimento sobre determinado assunto.

Esta pesquisa, seguindo os pensamentos de Triviños (1990, p. 118), é definida como um estudo de caráter qualitativo, pois tem objetividade e validade conceitual “que contribuem decisivamente para o pensamento científico.” O autor complementa que, “o teor de qualquer enfoque qualitativo que se desenvolva será dado pelo referencial teórico no qual se apóie o pesquisador” (TRIVIÑOS, 1990, p. 125). Por fim, “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave” (BOGDAN *apud* TRIVIÑOS, 1990, p. 128).

A pesquisa qualitativa pode ser vista como uma pesquisa que:

Não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58)

Neste trabalho, a pesquisadora fez análises não levando em conta dados estatísticos, mas sim, os dados foram colhidos com participação ativa do pesquisador em interação ao meio estudado.

A pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que, busca conhecer como determinado fenômeno se manifesta, com embasamento teórico e sem a utilização de elementos estatísticos para análise, tendo como fonte direta de dados o ambiente natural e como instrumento-chave o pesquisador (TRIVIÑOS, 1990).

Vergara (2006, p. 47), relata que, a pesquisa descritiva expõe característica de determinado fenômeno, não existindo o compromisso de explicar os fenômenos descritos “embora sirva de base para tal explicação”.

Os meios utilizados para a realização da pesquisa foram bibliográfica, investigação documental e estudo de campo.

O levantamento bibliográfico foi realizado em instituições de pesquisa e ensino como, a Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, a Biblioteca Setorial da Pós-Graduação do CSE, bem como, em acervos pessoais.

A pesquisa bibliográfica é baseada em textos científicos e em textos empíricos como: livros técnicos, publicações periódicas, teses, dissertações, manuais, artigos, Internet, entre outros. Neste caso, buscando base conceitual referente à: aspectos de empreendedorismo, plano de negócios, aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, mercadológicos e econômico financeiro.

A investigação documental ocorre por meio das consultas de documentos existentes dentro de órgãos públicos ou privados como: registros, balancetes e comunicações informais (VERGARA, 2006). São documentos que não estão publicados em lugares de acesso ao público em geral.

Os estudos de campo, segundo Gil (2006, p. 72), “procuram muito mais aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.” Desta forma, o autor ressalta que, o estudo apresenta flexibilidade possibilitando que a pesquisa ocorra mesmo se os objetivos forem alterados durante o processo.

Para Vergara (2006, p. 47), a pesquisa de campo é uma investigação empírica. É “realizada no local ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”

Neste trabalho, o foco do estudo de campo será analisar um plano de negócios e a possibilidade de implantação deste plano.

3.2 COLETA DE DADOS

Após ter definido o tipo de pesquisa a ser aplicada, quanto aos seus fins e meios, a próxima etapa é a definição quanto ao universo da pesquisa e sua amostragem.

De acordo com a definição estabelecida por Vergara (2006), o universo de pesquisa refere-se ao conjunto de elementos que possuem características que serão objetos de estudo, sendo considerado como universo desta pesquisa, todos os possíveis concorrentes, fornecedores e consumidores de um escritório de arquitetura.

Segundo Barbeta (1998, p. 41), “população é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas”. O autor afirma que, a população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento que possa responder aos objetivos da pesquisa. O autor complementa dizendo que a amostra é conhecida como “parte dos elementos de uma população”.

Entre os métodos de coleta de dados, foram utilizados entrevistas que, segundo Vergara (2006), é “um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. A entrevista utilizada é a por pauta. Na entrevista por pauta, “o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade”(VERGARA, 2006, p. 55). Esse tipo de entrevista também é denominada de semi-estruturada.

A entrevista semi-estruturada é, para Triviños (1990, p. 146), “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses” e depois dá a oportunidade de um leque de interrogativas que surgem no decorrer da entrevista. O autor complementa que, o informante passa a participar ativamente da elaboração do conteúdo da pesquisa, uma vez que, ele descreverá espontaneamente seus pensamentos e experiências com o foco principal estipulado pelo pesquisador.

Outro método utilizado é a observação, que para Triviños (1990, p. 153), é “destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais etc.) algo especificamente” que traga características importantes para o estudo. As anotações de campo são “observações e reflexões que realizamos sobre expressões verbais e ações dos sujeitos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo comentários críticos, em seguida, sobre as mesmas”. (TRIVIÑOS, 1990, p. 154).

A observação e os dados, que são obtidos pelas conversas e declarações “de pessoas capazes de fornecer informações úteis aos objetivos da pesquisa”, são forma válida de coleta de dados, desde que, utilize técnicas com instrumentos elaborados para que ocorra a garantia

de registro de informações como, o rol de comportamento, as questões escritas e as perguntas. (CHIZZOTTI, 2006, p.51)

Desta forma, a coleta de dados, referente ao componente mercado de arquitetura e imagem, ocorreu por meio da utilização de material na Internet, principalmente, informações do site do CREA-SC – órgão regulador da classe no estado.

Os aspectos referentes aos consumidores empresariais foram coletados por entrevista semi-estruturada com os futuros sócios da C2 Arquitetura e Imagem, uma vez que, possuem experiências anteriores com este tipo de consumidor. Da mesma forma, os dados referentes aos consumidores pessoa física, foram coletados também por meio de entrevistas semi-estruturada. Devido a dificuldade em conseguir definir como poderia ocorrer uma entrevista ampla, contendo centenas de possíveis consumidores, pois não chegou-se a definição de lugares onde seriam os pontos ideais para encontrar potenciais consumidores e realizar a entrevista, a coleta dos dados ocorreu com um grupo de nove pessoas.

Os indivíduos entrevistados, de forma semi-estruturada, onde as respostas ocorreram de forma espontânea, porém seguindo as orientações do pesquisador, foram escolhidos pelos sócios. Quatro dos entrevistados são ou já foram clientes em projetos autônomos e os outros cinco são pessoas conhecidas e com potencial. As entrevistas aconteceram de forma isolada, não havendo interação entre os indivíduos entrevistados.

Para a coleta de informações em relação ao concorrente, foi levado em consideração que o campo é formado por diversas empresas do ramo de arquitetura que são potenciais concorrentes do futuro escritório, porém os dados foram baseados em escritórios já conhecidos pelos futuros sócios. Foram escolhidos quatro escritórios, cujas informações são oriundas de pesquisas na internet e informações coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas com os sócios interessados na abertura do empreendimento, pois alguns desses escritórios, já foram parte da experiência profissional dos mesmos, seja como estagiários, funcionários ou terceirizados. A escolha destes concorrentes ocorre também pela estrutura criada por eles, saindo do método amador com escritórios em casa. Estes escritórios possuem formas de profissionalização do escritório, com inclusive, aplicação de ISO em alguns deles. Sendo estes, considerados como escritórios referencia da região. A entrevista que ocorreu com os sócios da C2 Arquitetura e Imagem, foi baseada em informações que dêem base para comparação de pontos fracos e fortes.

As informações referentes a fornecedores, foram coletadas junto aos sócios por meio de entrevista semi-estruturada, onde foram lembrados quais são os principais fornecedores utilizados pelas empresas onde os sócios atuaram anteriormente, bem como, são utilizadas por

eles em trabalhos autônomos. Os fornecedores utilizados para a abertura da empresa, ou seja, aqueles que fornecerão, inicialmente, os componentes de informática e os móveis, foram analisados por sites da Internet, sendo, entretanto, já conhecidos e comprovados em experiências próprias pelos futuros sócios, pela sua credibilidade no mercado.

Os dados financeiros são baseados em pesquisa documental de um dos concorrentes, onde as informações foram retiradas de relatórios financeiros entregues e esclarecidas por meio de entrevista semi-estruturada entre a pesquisadora e uma funcionária administrativa do concorrente.

Durante a coleta de dados, sempre que sentida a necessidade e a oportunidade, foram utilizadas entrevistas complementares feitas de forma semi-estruturada.

Após ter os dados coletados, é necessário que o pesquisador analise as informações.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados são compilados e analisados pelo autor, para tanto, Triviños (1990, p. 170) ressalta que, “os resultados, para que tenham valor científico, devem reunir certas condições. A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação.”

Os dados são analisados de forma descritiva, não buscando explicação para os determinados fenômenos.

A análise é feita por meio de uma reflexão entre os dados coletados e o que diz a fundamentação teórica. Após uma primeira leitura atenta dos dados, é importante o pesquisador reler e sublinhar as idéias que estão mais condizentes com objetivo de pesquisa, entre outros itens que o pesquisador achar preponderante.

Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.84), relatam que, a leitura a ser feita pode ser informativa, e “com vista à coleta de dados ou informações que serão utilizados em trabalhos para responder à questões específicas. Deve-se sempre ter presente o objetivo da pesquisa”.

Fazer a classificação de respostas encontradas poderá detectar divergências, respostas vazias e pontos coincidentes.

Na pesquisa qualitativa, onde a maioria dos dados são coletados por meio de entrevistas, é essencial que o pesquisador tenha condições de colher as informações de modo a não induzir nem interpretar de forma equivocada os dados na hora da análise.

Os aspectos mercadológicos foram analisados através dos dados coletados, referente a consumidores, fornecedores, concorrentes e o mercado da arquitetura, em comparação ao que defende a teoria base deste trabalho. A análise descreve os pontos encontrados na pesquisa.

Os aspectos financeiros são analisados levando em consideração, a teoria aplicada, os dados coletados do concorrente e a intuição do pesquisador, adequando as despesas e receitas ao tamanho da organização. A análise que leva a definição de viabilidade da organização ocorre por meio de cálculos de índices financeiros.

Para Gil (2006), a análise tem como objetivo principal, organizar os dados de forma a possibilitar informações suficientes para que o problema de pesquisa seja respondido.

Toda pesquisa possui, seja na coleta dos dados, na análise, ou na base referencial, limites ao qual o pesquisador não consegue por hora superar. A seguir, encontra-se as limitações desta pesquisa.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações da pesquisa compreendem os problemas de ocorridos durante a execução da mesma.

No estudo referente aos consumidores houve a limitação de não conseguir representatividade da amostra para as características dos mesmos. As características são retiradas de entrevista com os sócios de entrevista feita com nove pessoas, que segundo a percepção do pesquisador são potenciais de consumidores. Desta forma, é difícil generalizar os dados colhidos como se fossem características dos consumidores. O ideal seria fazer entrevistas com um grupo maior de pessoas, isso poderia ser feito, por exemplo, no evento Casa Nova de Florianópolis, porém, este evento acontece no segundo semestre do ano, momento este que a pesquisa já terá sido encerrada.

Os concorrentes são analisados através de informações dos próprios sócios interessados no novo empreendimento, desta forma algumas informações podem ser indutivas e conter vieses. Não foi possível fazer entrevistas com componentes das empresas concorrentes devido à resistência em passar informações.

O estudo financeiro é baseado em valores de um concorrente e os conhecimentos do pesquisador. A limitação em não conseguir informações financeiras dos outros concorrentes, torna a pesquisa enviesada aos dados de apenas um concorrente para a base de estudo.

No estudo financeiro há dificuldade em conseguir, sem estar ativo no mercado, destacar custos variáveis de fixos. Este, também é um dos problemas encontrados pelo pesquisador dificultando assim a correta identificação de indicadores financeiros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados os dados coletados e a análise realizada sobre eles. Iniciando com a apresentação do empreendimento, os aspectos administrativos e operacionais, os aspectos mercadológicos e encerrando com os aspectos financeiros.

4.1 O EMPREENDIMENTO

A prestadora de serviços em Arquitetura e Imagem, surge da intenção de três profissionais da área em se aliar e oficializar um negócio próprio. O nome dado à empresa, C2 Arquitetura e Imagem S/S, remete a busca destes profissionais por um segundo conceito, e não a um conceito padrão de fazer arquitetura.

A empresa terá como sócios Arlis Bull Peres, seu marido Cristiano Fontes de Oliveira e o irmão Marcelo Fontes de Oliveira.

Arlis, é formada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Catarina, e mestre pela Universidade de São Paulo (USP). Atualmente, leciona disciplinas no Curso de Arquitetura de uma universidade particular.

Cristiano, é formado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Catarina, possui mestrado na Universidade de São Paulo (USP). Atualmente, é professor do Curso de Arquitetura e Urbanismo de uma universidade particular.

Marcelo, é graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Catarina e, em início de 2009, terminou seu mestrado pela mesma instituição. Atualmente, trabalha em um escritório de Arquitetura em Florianópolis.

Todos estão regularmente credenciados ao Crea-SC, órgão regulador da classe, e possuem experiência profissional em projetos autônomos e trabalhos feitos em escritórios do ramo onde já trabalharam.

Entre os sócios, inicialmente apenas Marcelo se desligará da empresa onde está vinculado e se dedicará integralmente ao novo escritório, enquanto Arlis e Cristiano, continuarão lecionando disciplinas no curso de Arquitetura, uma vez que, não possuem carga horária cheia, ou seja, possuem pelo menos dois dias da semana livre, para se dedicar a outros afazeres.

4.1.1 Produtos e Serviços

A C2 Arquitetura e Imagem, desenvolverá em seu escritório projetos arquitetônicos, de urbanismo, de interiores, bem como, produção de imagens (maquete eletrônica).

Na área de arquitetura, a empresa estará preparada para a realização, desde a concepção do seu projeto, o acompanhamento, a execução da obra, respeitando sempre o limite definido pelo cliente e garantindo que o que foi projetado inicialmente será o realizado. Chama-se de projeto arquitetônico, aquele que envolve edificação, ou seja, construções de casa, prédios, indústrias, clínicas, entre outros.

O trabalho de urbanismo será realizado por meio de contratação por licitação para a iniciativa pública, assim como, para loteamentos e condomínios da iniciativa privada.

Os projetos de interiores, assim como os de arquitetura, começam com um estudo preliminar, podendo o trabalho chegar até a execução final. Porém, o trabalho de interiores está voltado a organização e dimensionamento dos espaços internos de um edificação.

A produção de imagem pode ser feita para projetos desenvolvidos internamente pela C2 Arquitetura e Imagem, assim como por contratação de outros escritórios ou profissionais que necessitam deste tipo de trabalho.

Os projetos serão desenvolvidos por meio de programas de computadores específicos para essa função, garantindo a qualidade e precisão dos serviços.

A participação em concursos e licitações faz parte do conjunto de intenções de trabalhos da empresa, tanto para projetos arquitetônicos, como para urbanismo.

A seguir, pode-se verificar o processo para concepção destes produtos.

	Processos	Etapas
ESTUDO PRELIMINAR	Captação do Cliente	Captação do Cliente: apresentação de Portfólio, concursos e licitações, visitas a construtoras.
	Verificação das necessidades	Reconhecimento das necessidades, reconhecimento dos prazos e reconhecimento financeiro.
	Coleta de dados em campo	Verificação do espaço, medidas, ambientação.
	Criação da parte gráfica	Desenhar a idéia, especificar quantidades e comparar com as necessidades.
	Aprovação do Cliente	Verificação do desenho e da idéia
ANTE PROJETO E PROJETO DE APROVAÇÃO	Adequação dos desenhos	Detalhar o desenho que o cliente aprovou; Fazer configuração final da idéia.
	Documentação para Aprovação	Formular plantas para aprovação nos órgãos competentes (bombeiros, prefeitura, marinha...)
PROJETO DE EXECUÇÃO	Produção de Plantas para Execução	Detalhar a planta para total entendimento de quem ira executá-la.
	Entrega das Plantas	Entregar as plantas com as devidas informações necessárias.
ASSISTÊNCIA À EXECUÇÃO	Acompanhar a execução	Verificar se o desenho está sendo seguido
	Correções	Pedir correções na obra caso esteja fora do pré-estabelecido ou seja necessário.

Quadro 7 : Etapas do projeto

Fonte: Dados Primários

Os produtos e serviços desenvolvidos em escritórios de arquitetura possuem o cliente como parte integrante de todo processo, ou seja, a interação entre o cliente e o arquiteto é constante dando ao profissional a chance de conhecer seu cliente mais de perto e manter um relacionamento de cumplicidade com ele.

4.1.2 Localização e *Layout*

O empreendimento será localizado em uma sala comercial onde seja possível estacionar com facilidade e os clientes consigam chegar sem se distanciar muito dos centros comerciais. Como favoritos estão, os bairros Estreito, Trindade, Centro de Florianópolis e adjacências.

Por ser um ambiente em que trabalharão no início apenas cinco pessoas, o *layout*, a seguir, mostra que a sala pode ser de 35 m², assim como é sugerido por Martins e Laugene (1997), que defendem que o espaço adequado para uma pessoa em um escritório é de 5 a 7m².

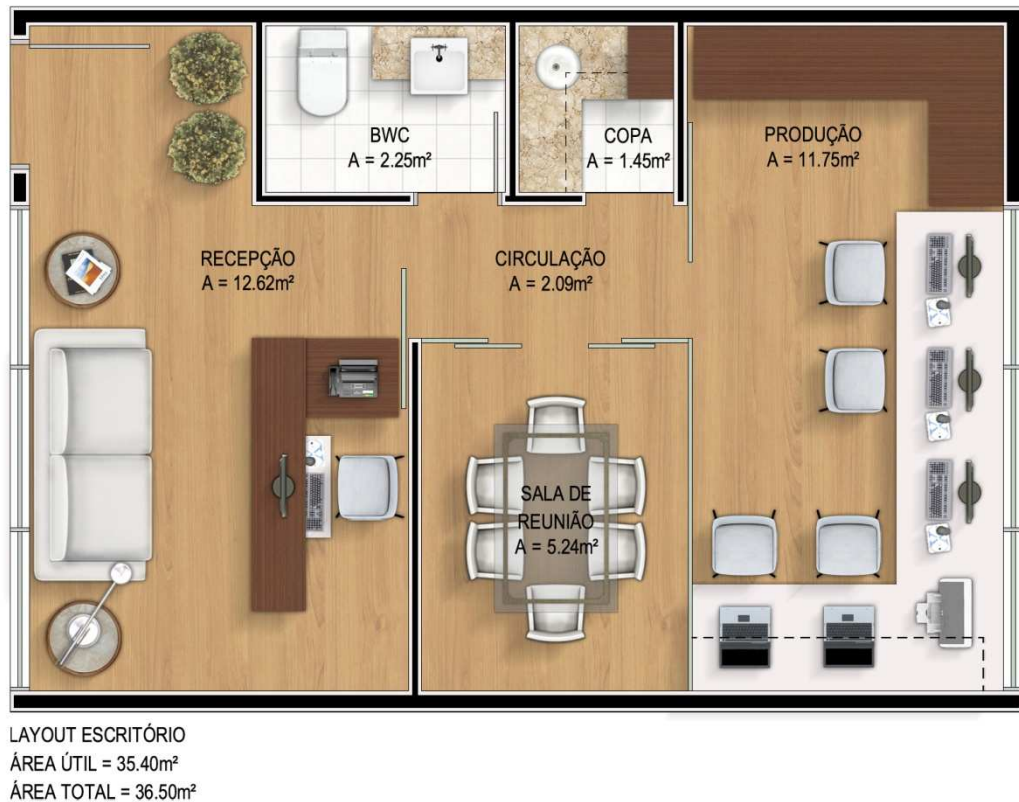


Figura 2: *Layout*
 Fonte: Dados primários

O *layout*, é projetado para uma sala que, inicialmente, seria a ideal. Onde há a recepção isolada da área de trabalho, o banheiro social, uma pequena copa, a sala de reuniões para possíveis encontros com clientes, ou mesmo reuniões internas, e a área de produção. Os dados são derivados do conhecimento da pesquisadora juntamente com o conhecimento técnico dos sócios.

4.1.3 Aspectos Legais

A organização será constituída como uma Sociedade Simples, onde cada sócio terá 33,33% de participação no capital social.

Para sua constituição é necessário o cadastro de CNPJ, de inscrição estadual e municipal.

A empresa é considerada, pelo BNDES, como micro empresa, uma vez que, tem como previsão uma receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão. Utilizará o Super Simples como forma de tributação, unificando os oito possíveis impostos: imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ), impostos sobre produtos industrializados (IPI), contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL), contribuição para o financiamento da seguridade social (Cofins), PIS/Pasep,

Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), Contribuição para o INSS e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

Os serviços serão executados a partir de contrato firmado entre as partes, constando nesse, os prazos e serviços que serão executados, bem como os valores e momentos para pagamento pelo contratante. O apêndice A, apresenta um modelo de proposta de orçamento.

4.1.4 Missão e Visão

A missão e visão da empresa devem ser formuladas logo do início de sua constituição, pois são essas pequenas sentenças que demonstram para onde a empresa caminhará e quais as suas intenções para com a sociedade. Para tanto, os sócios assim a definiram:

a) Missão: A C2 Arquitetura e Imagem, tem a missão de oferecer um novo conceito de ver e fazer arquitetura para os clientes.

b) Visão: Ser referência no ramo de arquitetura e imagem em Santa Catarina, considerando qualidade e originalidade dos projetos.

A missão acompanha as intenções dos arquitetos desde o início da vontade da abertura do escritório, buscando a procura de um novo conceito em arquitetura e não uma cópia do que já existe. Em consonância com a missão está a visão que demonstra a procura em disseminar esse novo conceito, pela referência gerada pelo Estado de Santa Catarina. A empresa tem a intenção de, após a sua abertura, em dez anos alcançar sua missão.

4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS

A empresa terá, inicialmente, aspectos administrativos e operacionais enxutos, pois se trata de uma pequena empresa que possui poucas pessoas em seu corpo operacional.

4.2.1 Estrutura Organizacional

Em sua estrutura organizacional, a empresa terá os três arquitetos como responsáveis e contratará duas pessoas para auxiliar nas atividades, sendo um estagiário que ajudará com os

projetos, e outro nas atividades administrativas (compras, contas a pagar e a receber) e de secretaria.

Os sócios dividirão as responsabilidades pelas áreas de trabalho, onde Marcelo será responsável pela área de imagens e maquetes eletrônicas, Cristiano pelos Projetos de Arquitetura e Arlis pelos projetos de interiores e de urbanismo. Essa responsabilidade não significa quem fará o trabalho, mas sim quem será responsável pelos orçamentos e divisão das atividades.

As duas pessoas contratadas se reportarão aos três sócios, porém é necessário que cada um conheça as responsabilidades dos sócios para não ocorrer confusões no momento da execução das atividades.

4.2.2 Estrutura Operacional

Para o início da operacionalização da empresa é necessário que se tenha um espaço físico apropriado para o trabalho de cinco profissionais, área que será utilizada para a produção, bem como, recepção dos clientes.

A estrutura será composta por cinco computadores internos e dois *notebooks*. Os computadores serão disponibilizados para cada componente da empresa, ficando 4 para as atividades operacionais e 1 para as atividades administrativas da auxiliar. Os *notebooks* serão utilizados para visitas aos clientes e para ocasiões em que sua utilização seja necessária para atividades operacionais.

A empresa contará com uma impressora com capacidade para impressão A3, uma impressora multifuncional (capacidade de impressão A4, copiadora, fax), 3 aparelhos telefônicos distribuídos dentro do escritório.

O horário de atendimento ao público será em horário comercial, com intervalo para o almoço, embora, muitas vezes, o trabalho operacional não acontecerá neste ritmo, dependendo dos prazos estipulados ao cliente, bem como, das horas disponíveis pelos profissionais.

4.3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Os aspectos mercadológicos do empreendimento abordam o mercado do empreendimento, seus consumidores, concorrentes e fornecedores.

4.3.1 O Mercado

O mercado de arquitetura aparece como uma opção atraente e promissora para profissionais da área. Apesar, da atual conjuntura econômica mundial aparentar quedas, o mercado de arquitetura em Santa Catarina cresceu. Segundo informações do Crea-SC, de 2007 para 2008, as quantidades de ART's – Anotações de Responsabilidade Técnica – cresceram cerca de 18%.

Analisando as duas maiores cidades da região onde a empresa será implantada, encontram-se os seguintes índices de aumento de ART's: Florianópolis 15,87% e São José 22,74%, demonstrando um mercado que não encontra-se estagnado.

Entre fatores que contribuem para o crescimento destes índices, pode-se citar o aumento da população de idade entre 26 e 35 anos (Gazeta do Povo – PR), pois, segundo a Caixa Econômica Federal, esta é, especificamente, a idade em que inicia a aquisição de compra de imóvel próprio.

Conforme Padilha (2001, p. 45), em “uma avaliação simplista diria que o mercado para a empresa de Arquitetura é composto de todas as pessoas com previsão, em curto ou médio prazo, de construir alguma obra (residência, edifício, indústria)”. Aparentemente, parece ser radical esta definição, entretanto, qualquer obra realizada deve ter a assinatura de um responsável técnico, tornando assim, verdadeira a definição de Padilha.

O mercado de construções é influenciado pela variação do CUB – Custo Unitário Básico, inclusive a forma tradicional de cobrança de honorários arquitetônicos é feita a partir deste índice. Para chegar a definição do valor deste índice, é feita a composição de custos por m² de materiais, mão-de-obra, despesas administrativas e equipamentos.

A tabela a seguir, mostra o valor do CUB de janeiro de 2008 a fevereiro de 2009.

Ano	Mês	Valor em R\$
2008	Jan	732,90
2008	Fev	736,16
2008	Mar	739,40
2008	Abr	741,82
2008	Mai	754,85
2008	Jun	788,56
2008	Jul	798,20
2008	Ago	808,42
2008	Set	813,20
2008	Out	817,21
2008	Nov	820,08
2008	Dez	822,52
2009	Jan	824,07
2009	Fev	826,15

Quadro 8: . CUB MÉDIO região sul

Fonte: www.cub.org.br

Nota-se na tabela que o valor médio do CUB tem aumentado lentamente nos últimos meses. A seguir, está a relação de obras e o total em m² dos primeiros meses de 2008.

Referência	Total número de Obras	Total m ² construído
Jan 2008	2.739	1.399.387,03
Fev 2008	3.215	1.200.012,60
Mar 2008	3.803	1.738.681,30
Abr 2008	3.978	1.750.581,18

Quadro 9: Obras realizadas

Fonte: Crea-SC

Fazendo comparação entre as duas tabelas, não é possível fazer declarações generalistas, porém as alterações do CUB nos últimos meses é pequena, enquanto a variação do número de obras é mais significativa. Desta forma, verifica-se que analisando os componentes da construção civil, houve sucintas alterações.

Embora, a análise demonstre que a tendência é o CUB não ter grandes aumentos, sabe-se que a bruta alteração em componentes que influenciam na construção civil pode alterar o seu valor. Desta forma, é importante constante análise na alteração deste índice.

4.3.2 Consumidor

Os possíveis consumidores de um escritório de arquitetura são todos os interessados, pessoa jurídica ou física, em fazer projetos de arquitetura ou imagem.

Os consumidores pessoa jurídica podem ser empresas de diferentes setores que buscam o auxílio profissional de arquitetos para suas necessidades, ou mesmo empresas do ramo da construção civil que, ao invés de manter arquitetos em seus escritórios, terceirizam o serviço.

Utilizando, como exemplo, o escritório concorrente Methafora, 100% dos trabalhos que envolvem imagens e maquetes eletrônicas são para outras empresas e escritórios envolvidos na construção civil, isso ocorre pois esse tipo de produto é utilizado para fins comerciais de divulgação de empreendimentos. Em relação aos trabalhos de arquitetura, cerca de 60% são contratações entre pessoa jurídica e 40% para pessoa física para pequenas construções ou reformas.

Desta forma, considera-se que os clientes pessoa jurídica serão empresas de engenharia e arquitetura, que trabalham no ramo da construção civil, em sua maioria empresas de Santa Catarina e especificamente da região da Grande Florianópolis.

Por meio de declarações feitas pelos sócios, os consumidores pessoa jurídica do ramo da construção civil procuram qualidade aliada ao prazo, geralmente pedem pressa na entrega do material ao mesmo tempo em que buscam a perfeição no trabalho realizado. Esses tipos de consumidores costumam criar fidelidade à medida que conseguem obter confiança no trabalho, sabem que podem contar com o auxílio dos profissionais a qualquer momento e há espaço para conversas francas e verdadeiras.

Os consumidores pessoa jurídica são clientes potencialmente importantes para o sucesso da organização, pois, geralmente, seus projetos são de grande porte e a parceria entre as partes tende a continuidade.

Analisando os consumidores pessoa física, e sendo difícil realizar uma pesquisa estatisticamente reconhecida, foram utilizadas entrevistas individualizadas com nove pessoas, bem como, a experiências dos sócios. O estudo demonstra que, os consumidores são em sua maioria pessoas de classe média e alta, que buscam conhecimento técnico no momento de uma construção e reforma, de forma a garantir comodidade na execução da obra, bem como, conhecimentos de tendências e formas arquitetônicas.

Por meio do grupo de pessoas entrevistadas, percebe-se que um perfil dos clientes é o acompanhamento, pelo menos duas vezes ao mês, de mídias destinadas à arquitetura e

decoreção como, por exemplo, Casa e Cia, revistas Casa Claudia, Arquitetura e construção, Casa e jardim, Casa e Decoreção, entre outros.

Os indivíduos que participaram do grupo de pessoas entrevistadas, em sua maioria já contrataram profissionais de arquitetura de interiores, e o modo como chegaram a esses profissionais foi por meio da indicação de pessoas conhecidas, onde primeiro procuraram ver e obter informações de algum projeto já feito para depois entrar em contato com os profissionais.

Após o conhecimento inicial de algum projeto já feito, o preço passa a ser o segundo interesse dos clientes pesquisados, não apenas o preço do projeto, mas também o custo da obra projetada. Ou seja, esses clientes buscam o valor ideal entre o que eles gostariam de ter e o que o profissional projeta.

Colocando em debate a questão do reconhecimento profissional no mercado, as entrevistadas não demonstraram grande entusiasmo, apesar de que quando instigadas a pensar em ver o profissional que acaba de contratar em algum programa de TV, alguma revista ou matéria de jornal relacionada à arquitetura, faz essas pessoas acreditarem que contrataram alguém com potencial e competência.

Questionadas no quesito fidelidade, houve opiniões muito parecidas onde o contexto central está relacionado com a questão da satisfação do cliente em algum trabalho realizado anteriormente. Embora se saiba que a satisfação é algo muito individual e cada um se satisfaz de forma diferente. Entre as opiniões, prevaleceram a realização por projetos anteriores terem sido bem executados e o relacionamento entre as partes tenha ocorrido com cumplicidade.

Esses fatores contribuem com que o cliente não veja sentido em fazer novas buscas, onde seria necessário procurar novos referenciais, verificar projetos já executados, entre outros itens de reconhecimento.

Durante as entrevistas, a maioria das pessoas demonstrou considerar como um bom profissional de arquitetura aquele que consegue surpreender, porém não esquecendo o estilo do cliente, que entende o que o cliente precisa e transforma essa necessidade em um projeto adequado.

Os entrevistados relatam, como sendo considerado que um profissional seria considerado como ruim aquele que não pensa em “tudo”, ou seja, aquele profissional que após deixar a obra, começam a aparecer deficiências em sistemas, hidráulico, elétrico, localização dos móveis, entre outros itens que o cliente não observa durante a obra.

Na visão dos sócios, os consumidores em sua maioria buscam profissionais com qualidade e experiência no mercado e, geralmente, são pessoas que possuem boas condições

financeiras e pagam pela qualidade do projeto, embora possuam tolerância, geralmente questionando os valores fins, porém não desistindo do projeto caso este seja de seu agrado.

Considera-se então que os futuros clientes da C2 – Arquitetura e Imagem, serão pessoas de classe média e alta, em sua maioria moradores de Santa Catarina, principalmente da Grande Florianópolis. Embora não se descarta a possibilidade de clientes fora do Estado.

4.3.3 Concorrente

De modo geral, a concorrência direta e indireta deste setor é ampla, uma vez que, não são apenas os profissionais de Arquitetura que fazem parte desse campo.

Os profissionais da Engenharia Civil, Técnico em Edificações e Design de Interiores podem, no limite de suas atribuições, fazer os mesmos serviços de um arquiteto. Pode-se citar, por exemplo:

a) um profissional de design de interiores pode “decorar” o ambiente, ou seja, dispor os móveis e objetos no ambiente, sem mexer na parte estrutural ou em partes fixas como paredes.

b) os trabalhos de engenheiros e arquitetos se cruzam em vários aspectos, pois o projeto arquitetônico e o estrutural, por exemplo, pode ser feito pelos dois profissionais, porém dependendo do porte da obra esses trabalhos se restringem para cada profissional.

Outro setor que faz concorrência, porém indireta, aos Arquitetos, são os profissionais da construção civil que constroem ou reformam casas irregularmente, ou seja, sem projetos.

Especificamente, no ramo de arquitetura, contabilizou-se em maio de 2008, um total de 3.735 profissionais arquitetos cadastrados no Crea-SC, sendo que, em Florianópolis está concentrado o maior número desses profissionais. Para fazer a análise dos concorrentes, os futuros sócios do C2 Arquitetura e Imagem, relacionaram quatro escritórios que consideram importantes concorrentes.

Os escritórios relatados a seguir são escolhidos por terem estruturas que as distinguem de outros escritórios, uma vez que saíram do formato de escritório em casa e se profissionalizaram com estrutura física, de qualidade, dando importância para estrutura organizacional. Sendo considerados escritórios referências da região. Estes escritórios foram selecionados, também, porque são conhecidos pelos sócios por já terem trabalhado neles ou por os conhecerem de alguma outra forma, dando assim oportunidade para a coleta de dados a partir do conhecimento dos futuros sócios.

Os escritórios escolhidos são Marchetti+Bonetti Arquitetos Associados Ltda, Methafora S/C Ltda, Mantovani e Rita Arquitetura Ltda e Desenho Alternativo Ltda. Estes escritórios também serão utilizados como referência para a concepção do escritório C2 Arquitetura e Imagem. A seguir, encontram-se as descrições destes escritórios.

O escritório Marchetti + Bonetti está localizado na Rua Victor Konder, no centro de Florianópolis. Atua no mercado desde 1994 nas áreas de arquitetura corporativa, comercial, residencial e desenho de interiores. Tem em sua equipe de funcionários 32 profissionais, entre arquitetos, estagiários e outros. Tem certificado ISO 9001/2000, destacando-se na organização dos procedimentos internos, principalmente, na comunicação e arquivamento dos trabalhos realizados. Segundo um dos sócios do C2 Arquitetura e Imagem, a localização da empresa é privilegiada e possui excelente estrutura física, apresentou rápida ascensão no mercado mediante ao grande investimento em Marketing por meio da exposição dos nomes dos arquitetos fundadores, principalmente pela participação em eventos como: Casa Cor, Mostra Artefacto, Mostra Casa Nova, entre outros. A empresa possui, como fragilidade, a rotatividade existente no pessoal, pois a saída de um integrante do grupo prejudica os projetos em andamento, assim como, cada novo integrante precisa se adequar ao estilo de trabalho da organização.

A empresa Methafora, está localizada no bairro Trindade, em Florianópolis, possui boa estrutura física, atua no mercado desde 2002 nas áreas de arquitetura, urbanismo, design, desenho de interiores e produção de imagens (maquete eletrônica). Sua equipe é constituída por 16 profissionais, entre arquitetos, designers, estagiários e profissionais do setor administrativo. Além da parceria com outros arquitetos, onde esses profissionais são convidados a participarem de determinado projeto (atividade muito utilizada por serviços deste tipo). Apesar da empresa não ter certificação de ISO, seus procedimentos internos destacam-se pela organização dos trabalhos e qualificação da equipe. Considera-se como ponto negativo desta organização a deficiência da hierarquia produtiva, não estando clara a definição de cada um dentro da organização, nem quem é o responsável pelas atividades.

Outra empresa analisada, a Mantovani e Rita Arquitetura, também está localizada em Florianópolis, especificamente na Travessa Abílio de Oliveira, próximo a Beira Mar Norte, sendo uma empresa com grande experiência de mercado, atuando desde 1980, nas áreas de arquitetura, urbanismo, design, paisagismo, cenografia e desenho de interiores. Apesar de sua localização ser considerada excelente, não há espaço para estacionamento de seus clientes, sendo necessários que os mesmos procurem vagas nas imediações do escritório. A equipe de produção é formada por 9 pessoas, entre arquitetos (colaboradores e diretores), e dois

estagiários. Também possui certificado de qualidade ISO 9001/2000, auxiliando, principalmente, na comunicação e nos arquivamentos dos trabalhos. Destaca-se pela longa experiência de seus profissionais sócios fundadores, refletindo na participação em projetos de grande porte.

O escritório Desenho Alternativo, apesar de possuir boa localização, no chamado “coração da cidade”, Rua Felipe Schmidt, o escritório não tem boa acessibilidade, pois não há estacionamento e fica no 9º andar do prédio, ou seja, não apresenta, nenhuma visibilidade para o cliente. Atua no mercado desde 1977, porém é em 1985 que recebe a sua atual denominação. Trabalha nas áreas de desenho ambiental, arquitetura, urbanismo e desenho de interiores. A longa experiência de seus profissionais no mercado, faz com que sejam nomes conhecidos pelos seus projetos. Possui 7 profissionais, sendo 5 arquitetos e 2 no apoio administrativo e técnico.

A seguir, no quadro 10, são relatados os pontos fortes e fracos destes concorrentes, na visão dos futuros sócios.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Marchetti + Bonetti	Localização Estrutura física Procedimentos internos - ISO 9001/2000 Visibilidade na mídia Visibilidade no mercado	Alta Rotatividade de pessoal
Mantovani e Rita	Localização Estrutura Física Tempo de experiência de mercado Procedimentos internos – ISO 9001/2000	Ausência de estacionamento
Methafora	Localização Estrutura Física Procedimentos internos Qualificação dos profissionais	Hierarquia produtiva
Desenho Alternativo	Localização Tempo de experiência de mercado Renome dos arquitetos proprietários	Acessibilidade dificultada pela Falta de estacionamento

Quadro 10: Pontos fortes e fracos

Fonte: Próprio autor

Dentre o levantamento de dados dos concorrentes, verificam-se pontos que fazem a diferença em um escritório de Arquitetura. O renome dos profissionais faz com que estes tenham vantagens competitivas para este trabalho que é considerado intelectual ou até mesmo artístico.

Destaca-se como ponto a ser analisado, não apenas a localização destes escritórios, mas também a acessibilidade e a comodidade de estacionamento aos clientes. Sabe-se que os clientes não necessariamente freqüentaram muito o escritório, uma vez que muitos trabalhos precisam ser feitos com pesquisas em campo. Porém, nas vezes em que o cliente for até o escritório, é necessário que se apresentem facilidades para o acesso do mesmo.

Um dos pontos destacados nesta análise e difícil de ser adquirido nos primeiros momentos da concepção deste escritório é o renome para com o mercado. Este chamado renome acontecerá com o tempo e é algo a ser vislumbrado em longo prazo, com esforços, principalmente dos sócios na busca de projetos com visibilidade para o mercado.

Apesar de não aparecer como ponto forte ou fraco dos escritórios, a parte tecnológica auxilia consideravelmente nas atividades realizadas. Os *softwares* disponíveis no mercado auxiliam na perfeição dos projetos e das imagens, porém, para que estes programas funcionem com sua capacidade total é necessário que os *hardwares* sejam compatíveis.

Os concorrentes funcionam como base para a concepção deste empreendimento, pois, os sócios irão se basear no que aprenderam nestes escritórios, principalmente no sentido de organização e rotinas, visto que, dois dos sócios já trabalharam no escritório Marchetti+Bonetti e um deles na Methafora S/C, sendo este, um ponto positivo para o início deste empreendimento.

4.3.4 Fornecedor

A atuação no mercado de arquitetura exige a necessidade de poucos fornecedores que, em sua grande maioria, são de produtos de escritório ou de informática, tendo estes uma infinidade de potenciais fornecedores.

Inicialmente, os produtos de informática, computadores e impressoras, serão comprados pela Internet. Posteriormente, a necessidade de manutenção será feita por empresas especializadas em informática.

O material de escritório será comprado a partir de orçamentos feitos em empresas de suprimentos de escritório: papel tamanho A3 e A4, CDs graváveis, canetas, lapiseiras de desenho, borrachas, entre outras necessidades.

Os trabalhos finais apresentados aos clientes, serão impressos em empresa de plotagem, garantindo qualidade nos matérias entregues aos clientes. Por ser conhecida pelos sócios, a empresa escolhida é a Beto Plotagem. Localizada no centro de Florianópolis, esta empresa proporciona aos clientes um site especialmente para envio de arquivos, evitando assim, a ida até a empresa.

Pode-se verificar que, neste tipo de serviços, há pouca influência dos fornecedores em relação ao produto final, decorrente do fato de ser um trabalho que exige pouca matéria prima. E entendendo que, os produtos são frutos de conhecimentos técnicos e de criatividade do profissional.

4.4 ASPECTOS FINANCEIROS

Nesta etapa são apresentados os dados e a análise referente aos aspectos financeiros. Primeiramente, são apresentados os investimentos iniciais, seguidos das despesas e receitas projetadas. Definidos esses dados, formula-se o fluxo de caixa, o DRE, e, por fim, os indicadores dos investimentos do negócio.

4.4.1 Investimento Inicial

O investimento inicial são as despesas e aquisições realizadas até o momento em que a empresa começar a atuar. Por meio de estudos de necessidades consideradas mínimas para os sócios, o investimento inicial é focado nas taxas de registro, bem como, nos móveis e itens de informática.

O investimento inicial será financiado pelo capital que será integralizado pelos sócios, totalizando R\$ 30.000,00, sendo 33,33% responsabilidade de cada um.

Os valores de aluguel são estimados em médias feitas em sites de corretoras de imóvel, uma vez que, ainda não há a decisão de qual sala será alugada.

Os móveis foram orçados na Tok&Stok, conforme apêndice C. A escolha dos móveis considera o fato de a empresa ser de arquitetura. E, desta forma, móveis em harmonia com o ambiente fazem o cartão de visita para os clientes que forem até a empresa.

Os computadores e impressoras foram orçados na empresa Americanas.com. Neste orçamento, leva-se em consideração a capacidade de armazenamento dos projetos, bem como, da capacidade para funcionamento dos programas necessários. O orçamento pode ser verificado no apêndice B.

A tabela, a seguir, demonstra os valores orçados para o investimento inicial da empresa.

Tabela 1: Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL - C2	
Cadastrros e contrato	R\$ 366,00
Inscrição CREA PJ	R\$ 144,00
Anuidade CREA (Base 2008)	R\$ 365,00
Aluguel e condomínio	R\$ 1.200,00
Impressoras	R\$ 2.291,00
Computadores	R\$ 12.493,00
Móveis	R\$ 7.408,00
Material	R\$ 500,00
Outros gastos	R\$ 400,00
TOTAL	R\$ 25.167,00

Fonte: Dados primários

Desta forma, verifica-se que o valor previsto para o início das atividades é de R\$ 25.167,00, valor este, que pode ser pago totalmente com o capital integralizado dos sócios.

Na abertura efetiva da empresa, podem ocorrer outros gastos não previstos nessa relação inicial. E, desta forma, é essencial atentar-se para este fato, uma vez que, a sobra do investimento inicial e da integralização do capital dos sócios é pequena. No decorrer das atividades, os novos investimentos serão pagos com as receitas dos serviços, abordadas no próximo tópico.

4.4.2 Receitas

As receitas da organização são procedentes, única e exclusivamente, dos valores recebidos por seus serviços. As receitas podem ser de trabalhos de arquitetura, interiores e de imagem, ou por um conjunto destes serviços.

A forma de cobrança utilizada para trabalhos arquitetônicos pode ser baseada em diferentes métodos. Segundo a Associação Brasileira de Escritórios de Arquitetura – AsBEA, há vários métodos “como percentual do custo de execução da obra a ser planejada, custo-hora

da equipe técnica envolvida mais lucro, soma pré-estabelecida, entre outros internacionalmente aceitos.”

Entre os métodos de cobrança para projetos, o escritório utilizará o método aplicado pelo IAB – Instituto dos Arquitetos do Brasil. O método do IAB estipula os honorários mínimos que devem ser cobrados, cujos valores devem ser firmados em contratos, bem como, a especificação dos serviços inclusos nesse valor.

Os honorários são cobrados levando em conta a categoria da obra, a quantidade de metro quadrado, o percentual de redução por repetição, entre outros. Para este trabalho será considerada uma média para cálculos de receitas.

A projeção dos valores da receita é proveniente da simulação a seguir, que mostra como pode ser a composição de serviços anuais para gerar a receita.

Tabela 2: Referencial dos serviços e receita

Tipo	Metragem	% CUB* por m²	Previsão Receita
Arquitetônicos	1.920 m ²	3 %	R\$ 55.000,00
Interiores	853 m ²	8,6 %	R\$ 70.000,00
Execução	851 m ²	8%	R\$ 65.000,00
Imagem – planta baixa humanizada	40 unidades	R\$ 500,00/ unidade	R\$ 20.000,00
Imagem – com perspectiva modelo	30 unidades	R\$ 800,00 / unidade	R\$ 24.000,00
Total			R\$ 234.000,00

*CUB referência maio 2009 - R\$ 954,61 (Sinduscon)

Fonte: Dados primários

Os valores são estimados em média, uma vez que, em cada tipo de projeto podem ser utilizadas porcentagens diferentes do CUB. O anexo A, mostra a variação que pode ocorrer na porcentagem do CUB para cálculo de projetos.

Para cada projeto executado e emitida a nota, são descontados impostos retidos na fonte, significando que a nota não é recebida pelo valor total. A previsão de receita anual, seus impostos retidos na fonte, bem como, os outros impostos, são resumidos na tabela a seguir.

Tabela 3: Tabela resumida de receitas descontadas os impostos.

TOTAL RECEITAS (ANUAL) - C2				
	Valor bruto	Impostos Retido Fonte	Impostos Pagos	Receita Líquida
Ano 0	R\$ 234.000,00	R\$ 14.391,00	R\$ 19.141,20	R\$ 200.467,80
Ano 1	R\$ 240.000,00	R\$ 14.760,00	R\$ 19.632,00	R\$ 205.608,00
Ano 2	R\$ 245.000,00	R\$ 15.067,50	R\$ 20.041,00	R\$ 209.891,50

Fonte: Dados primários

A receita foi estimada a um valor médio mensal de R\$ 17.000,00, sendo este, um valor que pode ser facilmente vencido. Vejamos que, se for negociado um projeto de interiores com 215 m², por exemplo, chega-se a uma receita de R\$ 17.630,00, ou, caso sejam feitas 4 plantas humanizadas, 3 imagens de perspectiva, e 170m² de execução de obra, chega-se a uma receita de R\$ 17.382,00.

O apêndice D trás versão completa, demonstrando as receitas brutas e os impostos, de forma individual, chegando-se assim, a receita líquida. A previsão de receitas é utilizada como base para cálculos de fluxo de caixa, e de demonstração do resultado do exercício.

4.4.3 Despesas

As despesas foram projetadas a partir de informações de uma das empresas concorrentes citadas no trabalho. Tendo como parâmetro a outra organização, os valores foram adequados ao tamanho da C2 Arquitetura e Imagem.

As despesas são, em sua maioria, relacionadas ao funcionamento das atividades e a variabilidade deste item não ocorre de forma significativa, com o aumento ou a diminuição dos serviços prestados. A relação de despesas foi dividida em despesas operacionais de pessoal e encargos, e despesas com pró-labore. Confira, na tabela a seguir, as previsões anuais de despesas, prevendo aumento de 10%, de um ano para outro.

Tabela 4: Projeção de Despesas

DESPESAS C2			
	Total Ano 0	Total Ano 1	Total Ano 2
	Acréscimo	10%	10%
Despesas Operacionais			
Aluguel e condomínio	R\$ 14.400,00	R\$ 15.840,00	R\$ 17.424,00
IPTU	R\$ 960,00	R\$ 1.056,00	R\$ 1.161,60
Celesc	R\$ 3.000,00	R\$ 3.300,00	R\$ 3.630,00
Telefone e internet	R\$ 2.400,00	R\$ 2.640,00	R\$ 2.904,00
Trabalhos de Contabilidade	R\$ 4.200,00	R\$ 4.620,00	R\$ 5.082,00
Anuidade CREA	R\$ 365,00	R\$ 401,50	R\$ 441,65
Água	R\$ 420,00	R\$ 462,00	R\$ 508,20
Ingredientes para café	R\$ 420,00	R\$ 462,00	R\$ 508,20
Material de Informática	R\$ 1.800,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.178,00
Material de escritório	R\$ 2.400,00	R\$ 2.640,00	R\$ 2.904,00
Material de Limpeza	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.452,00
Manutenção de equipamentos	R\$ 1.800,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.178,00
Total despesas operacionais	R\$ 33.365,00	R\$ 36.701,50	R\$ 40.371,65
Despesas com Pessoal e encargos			
Salário Administrativo			
Salário	R\$ 14.400,00	R\$ 15.840,00	R\$ 17.424,00
Vale Refeição	R\$ 2.400,00	R\$ 2.640,00	R\$ 2.904,00
Vale Transporte	R\$ 1.260,00	R\$ 1.386,00	R\$ 1.524,60
FGTS	R\$ 1.152,00	R\$ 1.267,20	R\$ 1.393,92
INSS	R\$ 1.296,00	R\$ 1.425,60	R\$ 1.568,16
FÉRIAS	R\$ 1.636,36	R\$ 1.800,00	R\$ 1.980,00
Décimo Terceiro	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.452,00
<i>Total Administrativo</i>	R\$ 23.344,36	R\$ 25.678,80	R\$ 28.246,68
Bolsa Estagiários			
Outros Gastos	R\$ 3.600,00	R\$ 3.960,00	R\$ 4.356,00
<i>Total Bolsa Estagiários</i>	R\$ 10.800,00	R\$ 11.880,00	R\$ 13.068,00
Total Despesas com Pessoal	R\$ 34.144,36	R\$ 37.558,80	R\$ 41.314,68
Despesas Pró-Labores			
Pró-Labores Sócios	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
INSS Pró-labore	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00
Total de Despesas Pró-Labores	R\$ 39.960,00	R\$ 39.960,00	R\$ 39.960,00
TOTAL DAS DESPESAS	R\$ 107.469,36	R\$ 114.220,30	R\$ 121.646,33

Fonte: Dados primários

Como citado anteriormente, as contas relativas as despesas foram baseadas em uma empresa concorrente, porém os valores foram estimados pelo pesquisador utilizando orçamentos e estimativas feitas durante o estudo.

Em relação aos pró-labores pagos, os valores são baixos para que não recaiam impostos sobre ele, e também para que não ocorra a obrigação mensal muito alta. Entretanto, os sócios serão remunerados com 70% do lucro líquido, dividido igualmente entre os sócios. Os outros 30% serão reservados para investimentos na organização ou para momentos em que seja necessário a utilização deste dinheiro na organização.

A previsão das despesas deste trabalho é essencial para cálculos de fluxo de caixa e demonstração do resultado do exercício. As informações entre as despesas e as receitas são encontradas no fluxo de caixa, no próximo tópico.

4.4.4 Fluxo Caixa

O fluxo de caixa é realizado com o intuito de controlar as entradas e as saídas de caixa, assegurando que, a empresa conseguirá cumprir com suas obrigações.

Em um fluxo de caixa diário, é possível calcular diariamente, os movimentos financeiros da empresa. Porém, será tratado aqui o fluxo de caixa anual, demonstrando as características do movimento monetário da organização. A seguir, na tabela 5, é demonstrado o fluxo de caixa do primeiro mês, para se ter uma visão mais específica desse movimento.

Tabela 5: Previsão Fluxo de caixa mensal

FLUXO DE CAIXA MENSAL PROJETADO - C2	
Investimento Inicial	R\$ 25.167,00
Capital social Integralizado	R\$ 30.000,00
Saldo inicial	R\$ 4.833,00
Entradas de Caixa	
Recebimentos	R\$ 18.300,75
Empréstimo	R\$ -
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 18.300,75
Saídas de caixa	
Despesas Operacionais	R\$ 2.780,42
Despesas de Pessoal e Encargos	R\$ 2.845,36
Pró-Labore	R\$ 3.330,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 8.955,78
Saldo Operacional	R\$ 9.344,97
SALDO FINAL	R\$ 9.344,97

Fonte: Dados primários

Entretanto, para ações de análise são utilizados cálculos de previsão anual do fluxo de caixa, tabela 6.

Tabela 6: Previsão fluxo caixa anual

FLUXO DE CAIXA MENSAL PROJETADO - C2			
	Ano 0	Ano 1	Ano 2
Investimento Inicial	R\$ 25.167,00		
Capital social Integralizado	R\$ 30.000,00		
Saldo inicial	4.833,00	112.139,64	223.159,34
Entradas de Caixa			
Recebimentos	R\$ 219.609,00	R\$ 225.240,00	R\$ 229.932,50
Empréstimo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 219.609,00	R\$ 225.240,00	R\$ 229.932,50
Saídas de caixa			
Despesas Operacionais	R\$ 33.365,00	R\$ 36.701,50	R\$ 40.371,65
Despesas de Pessoal e Encargos	R\$ 34.144,36	R\$ 37.558,80	R\$ 41.314,68
Pró-Labore	R\$ 39.960,00	R\$ 39.960,00	R\$ 39.960,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 107.469,36	R\$ 114.220,30	R\$ 121.646,33
Saldo Operacional	R\$ 112.139,64	R\$ 111.019,70	R\$ 108.286,17
SALDO FINAL	R\$ 112.139,64	R\$ 223.159,34	R\$ 331.445,51

Fonte: Dados primários

São feitas projeções em três diferentes cenários: pessimista, realista e otimista. Os valores são baseados a partir de desconto de 20% a menos do cenário realista para o cenário pessimista, e 20% a mais do valor realista para o cenário otimista. Cabe ressaltar que, independente da quantidade de serviços realizados, os valores de despesas, que baseiam as saídas de caixa, não se alteram conforme o cenário.

Tabela 7: Fluxo de Caixa - Cenários

FLUXO DE CAIXA MENSAL PROJETADO - C2 ANO 0			
CENÁRIOS	Pessimista	Realista	Otimista
Investimento Inicial	R\$ 25.167,00	25.167,00	25.167,00
Capital social Integralizado	R\$ 30.000,00	30.000,00	30.000,00
Saldo inicial	4.833,00	4.833,00	4.833,00
Entradas de Caixa			
Recebimentos	R\$ 175.687,20	R\$ 219.609,00	R\$ 263.530,80
Emprestimo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 175.687,20	R\$ 219.609,00	R\$ 263.530,80
Saídas de caixa			
Despesas Operacionais	R\$ 33.365,00	R\$ 33.365,00	R\$ 33.365,00
Despesas de Pessoal e Encargos	R\$ 34.144,36	R\$ 34.144,36	R\$ 34.144,36
Pró-Labore	R\$ 39.960,00	R\$ 39.960,00	R\$ 39.960,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 107.469,36	R\$ 107.469,36	R\$ 107.469,36
Saldo Operacional	R\$ 68.217,84	R\$ 112.139,64	R\$ 156.061,44
SALDO FINAL	R\$ 68.217,84	R\$ 112.139,64	R\$ 156.061,44

Fonte: Dados primários

A utilização de projeção em cenários é importante para verificar as influências de momentos em que o lucro for maior ou menor do que o previsto no cenário realista. Essa variação pode ocorrer em momentos em que o mercado influencia na atividade. Por exemplo, caso haja queda nos valores de materiais para a construção civil, mais pessoas estarão interessadas em construir. O contrário, o mercado aumentar os materiais, terá efeito de diminuição nos interessados. Esta diferença pode ser verificada também com quedas ou aumentos nas quantidades de ART's cadastradas, caso haja queda de 12%, pode ocorrer diminuição da receita em igual ou maior escala, pois cada ART tem valor de projeto diferente. Assim ocorre também com aumento dos projetos cadastrados, as alterações em quantidades de projetos podem trazer alterações em receitas de maior ou menor impacto.

Desta forma, são diversos os motivos que podem influenciar no resultado da organização, o exemplo citado é da alteração na receita, contudo, podem ocorrer alterações nas saídas de caixa, devido a demissões, necessidades de compras de imobilizados, entre outros. Ou mesmo, as duas, saída de entrada de caixa, ter alterações significativas.

4.4.5 Demonstração Resultado do Exercício

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é projetada para os próximos três anos. Diferente da maioria dos formatos de DRE, este não tem os valores de custos. Os custos operacionais, referente aos produtos vendidos, praticamente não existem, uma vez que, não ocorrem separadamente dos custos de produção.

Os gastos que ocorrem na empresa, são gastos que mantém o funcionamento da organização, e não valores pagos com a produção. Essa característica ocorre, pois a empresa tem como principal recurso de produção a criatividade do indivíduo sendo passada para um programa de computador.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADA - FIM DO 3º ANO			
RESULTADO OPERACIONAL			
Receitas Operacionais			
Receitas de projetos	R\$		719.000,00
Impostos Sobre Nota	R\$		38.969,50
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$		680.030,50
DESPESA OPERACIONAIS			
Despesas operacionais			
Despesas de pessoal e encargos sociais	R\$		113.017,84
Pró Labore	R\$		119.880,00
Despesas Materiais de escritório e informática	R\$		13.902,00
Despesas com copa	R\$		2.780,40
Despesas Condomínio	R\$		50.841,60
Despesas Administrativas	R\$		32.984,15
Outras Despesas	R\$		9.930,00
Total Despesas	R\$		343.335,99
RESULTADO OPERACIONAL			
	R\$		336.694,51
(-) IMPOSTOS	R\$		27.541,61
RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS IR	R\$		309.152,90

Quadro 11: Demonstração Resultado do Exercício fim 3º ano

Fonte: Dados primários

A seguir, no quadro 12, encontra-se o DRE projetado em três diferentes cenários, pessimista, realista e otimista. Os cenários são projetados com diferenças apenas nas receitas. Assim como no item anterior, o Fluxo de Caixa, as variações nos cenários podem ocorrer com alterações no mercado, seja por diferenças no CUB, nas ART's.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADA - FIM DO 3º ANO			
	Pessimista	Realista	Otimista
RESULTADO OPERACIONAL			
Receitas Operacionais			
Receitas de projetos	R\$575.200,00	R\$719.000,00	R\$862.800,00
Impostos Sobre Nota	R\$ 31.175,60	R\$ 38.969,50	R\$ 46.763,40
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$544.024,40	R\$680.030,50	R\$816.036,60
DESPESA OPERACIONAIS			
Despesas operacionais			
Despesas pessoal e encargos sociais	R\$113.017,84	R\$113.017,84	R\$113.017,84
Pró Labore	R\$119.880,00	R\$119.880,00	R\$119.880,00
Despesas Material de escritório e informática	R\$ 13.902,00	R\$ 13.902,00	R\$ 13.902,00
Despesas com Copa	R\$ 2.780,40	R\$ 2.780,40	R\$ 2.780,40
Despesas Condomínio	R\$ 50.841,60	R\$ 50.841,60	R\$ 50.841,60
Despesas Administrativas	R\$ 32.984,15	R\$ 32.984,15	R\$ 32.984,15
Outras Despesas	R\$ 9.930,00	R\$ 9.930,00	R\$ 9.930,00
Total Despesas	R\$343.335,99	R\$343.335,99	R\$343.335,99
RESULTADO OPERACIONAL	R\$200.688,41	R\$336.694,51	R\$472.700,61
(-) IMPOSTOS	R\$ 16.416,31	R\$ 27.541,61	R\$ 38.666,91
RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS IR	R\$184.272,09	R\$309.152,90	R\$434.033,70

Quadro 12: Demonstração Resultado Exercício – Cenários
Fonte: Dados primários

Os cenários são baseados em valores 20% maiores ou menores do que o cenário realista, levando em considerações as alterações que possam ocorrer no mercado. O DRE mostra qual o resultado operacional do período, levando em consideração as receitas e as despesas ocorridas nos três primeiros anos.

4.4.6 Indicadores

Os indicadores são ferramentas utilizadas para, a partir de demonstrações financeiras, analisar a viabilidade do empreendimento. Os indicadores utilizados para se fazer a devida análise são o ponto de equilíbrio, o valor presente líquido e o *payback*.

4.4.6.1 Ponto Equilíbrio

O ponto de equilíbrio calcula quanto, em valores, a C2 Arquitetura e Imagem precisa vender para equilibrar com as despesas. Neste ponto, as receitas e despesas se equilibram. O quadro 13, a seguir, mostra os dados que compõe o gráfico.

Preço de Venda	R\$ 19.500,00
Custo variável	-
Margem de contribuição	R\$ 19.500,00
% MC s/ Preço Venda	100%
Custos Fixos	R\$ 9.290,36
Ponto de Equilíbrio =	R\$ 9.290,36

Quadro 13: Ponto de equilíbrio

Fonte: Dados primários

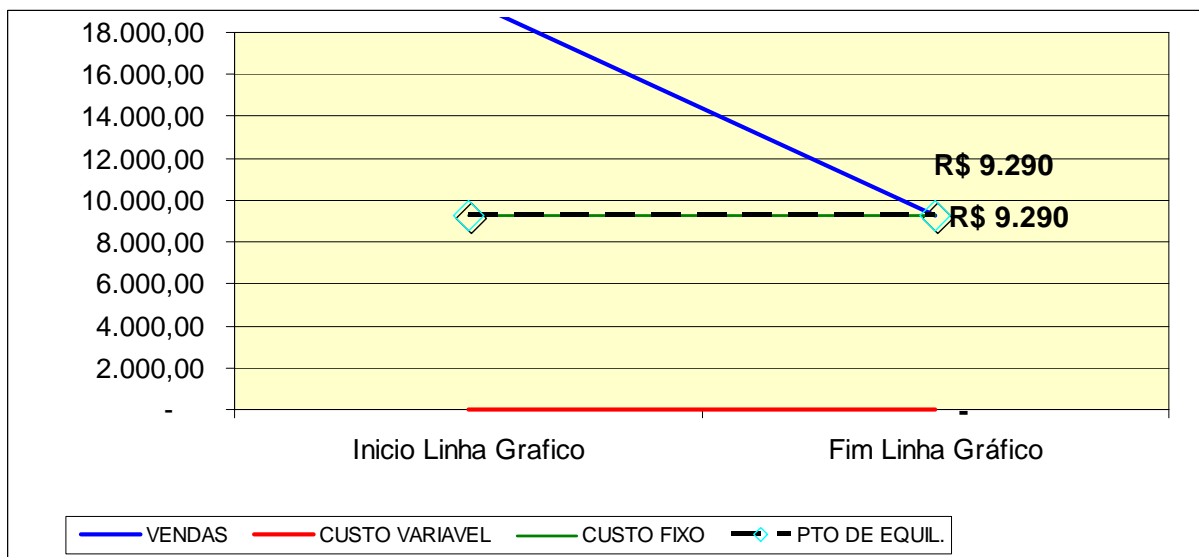


Figura 3: Gráfico Ponto de equilíbrio

Fonte: Dados Primários

O ponto de equilíbrio para a C2 Arquitetura e Imagem é de R\$ 9.290,00, a partir do momento, em que a empresa tiver este valor como receita operacional, suas despesas serão todas supridas.

4.4.6.2 Valor Presente Líquido

O valor presente líquido é considerado uma ferramenta com maior confiabilidade, pois considera o valor do dinheiro ao longo do tempo. A tabela 8, mostra os valores utilizados para o cálculo do índice.

Tabela 8: Dados Valor Presente Líquido

Investimento Inicial	R\$ 25.167,00
Fluxos de caixa	R\$ (25.167,00)
Ano 0	R\$ 112.139,64
Ano 1	R\$ 111.019,70
Ano 2	R\$ 108.286,17

Fonte: Dados primários

A taxa de retorno considerada pelos sócios é de no mínimo 20%, desta forma, a tabela a seguir mostra o VLP, considerando os três primeiros anos com os valores no cenário realista.

Tabela 9: Valor Presente Líquido

Taxa Mínima de retorno 20%	VLP R\$ 173.371,10
----------------------------	--------------------

Fonte: Dados primários

A partir do cálculo do VLP, se o valor for positivo, será aceito pelos investidores, porém, se o valor for negativo, quer dizer que o empreendedor não terá o retorno esperado.

4.4.6.3 Payback

O *payback* é um método que determina o tempo necessário para que o capital investido seja recuperado. A tabela 10 mostra o *payback* para os três cenários projetados.

Tabela 10: Projeção Payback

Cenários	Payback
Pessimista	0,37 ~ 5 meses
Realista	0,22 ~ 3 meses
Otimista	0,16 ~ 2 meses

Fonte: Dados primários

Por meio do cálculo do *Payback*, verifica-se que, em todos os cenários a recuperação do capital ocorre em menos de um ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um novo negócio, pode ser considerado por muitos como o fim da era “empregado”, porém esse espírito empreendedor pode em muitos momentos trazer armadilhas que podem destruir um sonho.

Este empreendimento, o C2 Arquitetura e imagem, nasce de sonhos de três arquitetos que procuram criar um novo conceito em arquitetura e imagem. Para que este sonho possa tornar-se realidade, o trabalho procurou identificar alguns aspectos que influenciam no negócio.

A C2 Arquitetura e Imagem está preparada para o início das atividades, com profissionais qualificados para a execução das atividades e, ainda, contará com apoio de estagiário. Os procedimentos administrativos e financeiros serão executados por um profissional contratado, juntamente com a supervisão dos sócios.

Os serviços prestados são projetos arquitetônicos, de urbanismo, de interiores, bem como, produção de imagens. Os produtos e serviços são condizentes com o que o mercado da região já executa, porém, a intenção dos sócios é prestar os mesmos serviços com um conceito diferente.

Para a sua operacionalização são necessários recursos materiais simples, computadores impressoras, sistemas de software, alguns materiais de escritório e o ambiente físico. Conforme o *layout* e a especificação dos sócios, o lugar para o escritório pode ser uma sala de 36,5 m². A localização ainda não está definida, porém deverá ser no Centro ou na Trindade, ambos bairros de Florianópolis.

A C2 Arquitetura e Imagem é considerada uma micro empresa pelo BNDES, pois possui faturamento anual de até R\$ 1,2 milhões. Será formada por uma Sociedade Simples com capital social dividido igualmente entre os três sócios.

Estará inscrita como uma empresa optante do super simples, método muito utilizado por micro empresas, principalmente, pelo fato de ser um imposto integralizado, facilitando a administração da empresa.

A empresa estará cadastrada em todos os órgãos competentes como Receita Federal, Estadual e Municipal, bem como, no órgão regulador da classe, o CREA.

Mediante aos cadastros nos órgão públicos, e a orientação de profissionais do direito para a confecção do contrato, a empresa estará resguardada de problemas de ordem jurídica.

O apoio de profissionais da contabilidade auxiliará no pagamento dos impostos evitando problemas legais.

O mercado é promissor, utilizando como referencial a quantidade de ART's cadastradas no CREA-SC, onde o crescimento de projetos de 2007 para 2008 foram de 18%. A quantidade de obras, geralmente, são influenciadas pelos valores dos materiais utilizados para a sua realização, cuja variação pode ser evidenciada pelo valor do CUB. Nos últimos anos, o CUB vem aumentando lentamente de forma não prejudicial ao mercado.

Os consumidores são, geralmente, para os serviços de imagem, pessoa jurídica do ramo da construção civil, que procuram esse tipo de serviço para criar imagens que simulam um empreendimento, com o objetivo de vendê-lo. Este é um ramo de consumidores importantes, pois se conquista fidelidade com maior facilidade e o serviço não é de criação arquitetônica, onde se exige um tempo maior para a criação do projeto, contrapondo ao de criação de imagem já pré-definida, sendo esse serviço executado em tempo rápido.

Os consumidores de projetos arquitetônicos e interiores, são pessoas jurídica ou física que necessitam de algum projeto. A empresa concentra-se em clientes da grande Florianópolis, devido à necessidade de ir até o local onde o projeto será executado para verificação de medidas e de necessidades do consumidor.

As empresas pessoas jurídicas, geralmente, precisarão de projetos de grande porte, podendo ter uma parceria de continuidade para projetos futuros.

Os consumidores pessoa física são, em sua maioria, de classe média e alta, e geralmente, acompanham programas de televisão e lêem revistas da área. Procuram, inicialmente, conhecer o profissional que estão contratando, ocorrendo isso, por indicação na maioria das vezes, levam a questão preço em segundo plano.

A ampla concorrência ocorre desde os técnicos de edificações, design de interiores, engenheiro civil até profissionais não habilitados, mas que “projetam” o que executam. Entretanto, destaca-se que em 2007 haviam 3.269 profissionais arquitetos habilitados e credenciados no CREA-SC.

Por meio da pesquisa baseada em quatro concorrentes conhecidos pelos sócios conclui-se que os procedimentos internos são baseados em programas de certificado de qualidade, garantindo assim a qualidade final do serviço prestado. A localização destes fortes concorrentes é considerada um ponto forte, visto que, estão em locais centrais da cidade, e as suas estruturas físicas auxiliam nos procedimentos necessários. Percebe-se também, que o reconhecimento dos arquitetos no mercado traz visibilidade e vantagem competitiva para o negócio, sendo necessário o C2 Arquitetura e Imagem romper essa barreira.

Os fornecedores são poucos e de materiais básicos, não sendo encontrada nenhuma barreira neste aspecto.

De forma geral, conclui-se que este empreendimento é viável nos aspectos mercadológicos, pois o mercado encontra-se em ascensão, os profissionais conhecem o perfil dos consumidores, os concorrentes são conhecidos pelos sócios e pode-se dizer que produzem os mesmos tipos de serviços.

Os aspectos financeiros demonstram que o investimento inicial é pequeno, e pode ser facilmente recuperado, levando em conta as receitas estipuladas. O *Payback* mostra que mesmo no cenário pessimista, onde a C2 Arquitetura e Imagem teria saldo do fluxo de caixa anual de R\$ 68.217,84, o retorno do capital investido ocorrerá em 5 meses. Esse rápido retorno é justificado pelo fato de o serviço não depender de materiais caros para sua concretização, onde o principal recurso utilizado é o humano, mediante o seu poder de criação e ter alto valor agregado. O retorno no cenário realista é de três meses.

Pelo método do *payback*, conclui-se que, em relação a recuperação do capital, o empreendimento é viável.

O ponto de equilíbrio operacional da C2 Arquitetura e Imagem é baseado monetariamente e acontece no momento em que a empresa vender R\$ 9.290,36. O ponto de equilíbrio deste empreendimento não leva em consideração custos variáveis, pois é difícil mensurá-los, uma vez que, com o aumento dos serviços, o que altera não são os materiais gastos, mas sim o trabalho dos profissionais. Com o ponto de equilíbrio, conclui-se que qualquer receita acima do ponto de equilíbrio será lucro, uma vez que, o ponto de equilíbrio não se alterará com o aumento ou a diminuição de serviços.

Por meio do cálculo do valor presente líquido, realizado com os valores do cenário realista, conclui-se que o empreendimento é viável, pois seu valor à uma taxa de 20% de retorno esperado pelos sócios é de R\$ 173.371,10. E, como define Gitman (1997), se o valor for maior que zero aceita-se o projeto, pois o retorno é maior que o custo.

Desta forma, conclui-se que os aspectos financeiros projetados para o empreendimento demonstram que o negócio viável.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que a C2 Arquitetura e Imagem crie um portfólio de qualidade para que os clientes, mesmo sem ver os projetos já realizados pelo escritório pessoalmente, possam

conhecer os projetos por meio desse material, sem contar a necessidade desse tipo de material para apresentações em empresas do ramo.

Acredita-se também, que a necessidade de visibilidade demonstrada no item consumidor, pode ser amenizada com participações em concursos onde, além do prêmio recebido, os projetos possam ser executados, acarretando em boa visibilidade.

Inicialmente, a empresa não deverá participar de eventos como a casa cor, visto que, os ambientes criados tem os custos de inteira responsabilidade do profissional, e, muitas vezes, se tornam ambientes caros. Esse tipo de aparição deverá acontecer a partir do terceiro ano de existência da empresa, sendo planejado com antecedência e os seus custos retirados do caixa da empresa.

Recomenda-se que, para trabalhos futuros, tente-se fazer a análise do consumidor com maior profundidade, e que a empresa esteja sempre atenta as mudanças que ocorram com o mercado de arquitetura.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Radar corporativo**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.

BNDES. Dados referentes ao porte da empresa. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp>. Acesso em 30 de mar. 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CÓDIGO CIVIL. Apresenta o código Civil de 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>>. Acesso em 05 de abr. 2009.

CREA. Apresenta informações sobre registro de profissionais. Disponível em: <<http://www.crea-sc.org.br>> Acesso em 25 ago. 2008.

CUB. Dados sobre o custo unitário básico. Disponível em: <www.cub.org.br>. Acesso em 02 de mai. 2009.

DE MORI, Flávio. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DEGEN, Ronald Jean. Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n 21, p.11-30, maio/agosto 2008.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FUHRER, Maximilianus Claudio Americo. **Resumo de direito comercial**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 1998

GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, c1997.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, p. 57-63, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, c1991.

INSTITUTO DE ARQUITETOS DO BRASIL - IAB. Apresenta informações sobre a tabela de honorários. Disponível em <http://www.iab-sc.com.br/docs/IAB-SC_tabela_honorarios.pdf>. Acesso em 20 de mai. 2009.

IBGE. Apresenta informações sobre contagem da população. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>> Acesso em 25 ago. 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, c1998.

LUECKE, Richard. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MAROUELI, Carlos Alberto. **Missão e Visão**. São Paulo: SEBRAE, 2009. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 09 de abr. 2009.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 3. ed São Paulo: Pioneira, c1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Mirian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1999.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Análise da contribuição do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o desenvolvimento de competências empreendedoras nos formandos de 2005**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). UFSC, Florianópolis, 2005.

PADILHA, Enio. **Marketing para engenharia, arquitetura e agronomia**. 3. ed. Brasília: CONFEA, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contabil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE. Apresenta informações sobre as causas de mortalidade/sucesso das micro e pequenas empresas catarinenses. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em 23 ago. 2008.

_____. Apresenta dados de contagem estimada de população 2007. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br>> Acesso em 26 ago. 2008.

_____. Como elaborar um plano de negócios. Disponível em <www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid>. Acesso em 20 mai 2009.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 3.ed São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio da Janeiro: LTC, 1999.

SUPER SIMPLES. Informações referentes ao sistema de arrecadação. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/default.asp>>. Acesso em 06 mar. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ANEXO A – TABELA DE HONORÁRIOS IAB / SC

CONDIÇÕES DE CONTRATAÇÃO E REMUNERAÇÃO DO PROJETO DE ARQUITETURA

1 - TABELA BÁSICA:

Apresentamos a seguir Tabela de percentuais mínimos recomendados.

* Os valores deverão ser transcritos na íntegra na ART (ANOTAÇÃO DE RESPONSABILIDADE TÉCNICA), pois este é um contrato de prestação de serviço firmado entre as partes.

Tomando como base o CUB (Custo unitário Básico), para o cálculo dos honorários profissionais, observando o seguinte:

- a) Classificação das edificações, ver item 2.
- b) projetos com repetições de edificações, ver item 3.
- c) Os valores abaixo se referem a obras à edificar, para projetos de reforma e/ou acréscimo de edificações, ver item 4.

2 - CLASSIFICAÇÃO DAS EDIFICAÇÕES:

As edificações são classificadas (I, II, III, IV) seguindo os seguintes critérios:

- a) Complexidade das pesquisas prévias necessárias à sua projeção. (Programa).
- b) Diferenciação funcional, técnica dos espaços e ambientes a serem projetados.
- c) complexidade tecnológica, em especial dos projetos complementares.
- d) complexidade do desenvolvimento e detalhamento do projeto.
- e) complexidade do terreno, principalmente no que tange a níveis.

As edificações não listadas à seguir deverão ser enquadradas segundo os critérios anteriores, na classe que mais se aproximar.

2.1 - HABITAÇÃO:

2.1.1 PERMANENTE:

- * Residenciais Unifamiliares-I a IV (dependendo do nível de complexidade).
- * Edifícios de apartamentos, conjuntos habitacionais de edifícios - categoria III.
- * Conjuntos residenciais, condomínios e vilas II.

2.1.2 TEMPORÁRIA:

- * Albergues, pousadas II.
- * Hotéis residenciais e motéis III.
- * Hotéis de lazer, SPA, Hospitais e clínicas especializadas IV.

2.1.3 COLETIVA:

- * Alojamentos, asilos, orfanatos, conventos, quartéis III.
- * Presídios e penitenciárias IV.

2.2 TRABALHO:

2.2.1 AGROPECUÁRIA:

- * Galpões para máquinas, armazéns, estábulos, aviários e instalações rurais simples I.
- * Matadouros, instalações especializadas II.

2.2.2 INDÚSTRIA:

- * Galpões, oficinas e depósitos I.
- * Fábricas e laboratórios simples II.
- * Usinas, fábricas e laboratórios especializados III.

2.2.3 COMÉRCIO:

- * Armazéns e depósitos I.
- * Supermercados, horto mercados, pavilhões para exposições e feiras II.
- * Lojas de departamentos, centros comerciais e shoppings III.
- * Lojas, boutiques, stands e show-rooms IV.

2.4 SERVIÇOS:

- * Edifícios administrativos e de escritórios, creches, escolas II.
- * Bancos, sedes de empresas, instituições e órgãos públicos, centros de processamento de dados III.

TABELA DE HONORÁRIOS MÍNIMOS
(PERCENTUAL DO CUB/M₂)

	CATEGORIA			
	I	II	III	IV
Área á construir menor que 125 m ²	Acordo	Acordo	Acordo	Acordo
125 m ²	2,0 a 2,6	2,7 a 3,1 3	2 a 3,6	3,7 a 4,2
250 m ²	1,9 a 2,5	2,6 a 3,0	3,1 a 3,5	3,6 a 4,1
500 m ²	1,8 a 2,4	2,5 a 2,9	3,0 a 3,4	3,5 a 4,0
1000 m ²	1,3 a 1, 7	1,8 a 2,1	2,2 a 2,4	2,6 a 3,1
2000 m ²	1,2 a 1,6	1,7 a 1,9	2,0 a 2,3	2,4 a 2,9
4000 m ²	1,0 a 1,3	1,4 a 1,5	1,6 a 1,8	1,9 a 2,4
8000 m ²	0,9 a 1,1	1,2 a 1,3	1,4 a 1,6	1,7 a 2,2
16000 m ²	0,8 a 0,9	1,0 a 1,1	1,2 a 1,3	1,4 a 1,9
maior que 16000m ²	Acordo	Acordo	Acordo	Acordo
HORA TÉCNICA	8,0			

* Os valores da tabela referem-se a apresentação de um projeto mínimo, para aprovação na prefeitura, não estando incluídos detalhamentos de nenhuma espécie.

* O valor para HT refere-se a consulta no escritório do profissional. Fora deste haverá um acréscimo de 25%, considerando sempre o município de domicílio do profissional.

APÊNDICE A – ORÇAMENTO MATERIAL DE INFORMÁTICA

ORÇAMENTO C2arquitetura

PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

NOME DO PROJETO –**CLIENTE:** Nome do Cliente**Tel:****Data:** dia/mês/ano

1. OBJETO: Projeto de interiores para consultório de odontologia, com área aproximada de 40m², situado no Baía Sul medical Center, sala 107/108, Centro - Florianópolis/SC.

2. ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO

2.1 – ESTUDO PRELIMINAR - Etapa do projeto, onde será apresentada a idéia central do objeto da seguinte forma:

- Planta baixa c/ layout do mobiliário
- Elevações esquemáticas
- Perspectiva esquemática

2.2 – ANTEPROJETO - O projeto é apresentado com maior definição, na seguinte forma:

- planta baixa devidamente cotada
- cortes transversal e longitudinal
- elevações
- projeto de gesso (caso necessário)
- projeto luminotécnico
- especificações de mobiliário

2.3 – PROJETO EXECUTIVO - Etapa final que consta de:

- planta baixa detalhada
- cortes transversal e longitudinal detalhados
- elevações
- perspectivas
- detalhamento (marcenaria, vidraçaria, marmoraria, serralheria)

3. CRONOGRAMA

Entrega do projeto definitivo (etapa 2.3) até **45 dias** após a assinatura do contrato.

4. HONORÁRIOS* - CUB/SC MARÇO/2009: R\$ 954,01

Área aproximada do projeto – **40m²**

PROJETO ARQUITETÔNICO - CUSTO DO PROJETO SEGUNDO TABELA IAB/SC

8,6% CUB – R\$82,04/m² - 40m² x 82,04 = R\$ 3281,60 – **R\$ 3280,00 (três mil duzentos e oitenta reais)**

EXECUÇÃO/ ADMINISTRAÇÃO - CUSTO DE EXECUÇÃO/ ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO TABELA CREA/SC

8,0% CUB – R\$76,32/m² - 40m² x 76,32 = R\$3052,80 – **R\$3050,00 (três mil e cinquenta reais)**

Projeto arquitetônico + Execução/ administração

R\$ 3.280,00 + R\$ 3.050,00

Custo total R\$ 6.330,00

(seis mil trezentos e trinta reais)

5. FORMA DE PAGAMENTO

Pagamento em 3 parcelas de **R\$ 2.110,00** (dois mil cento e dez reais):

Parcela 1: assinatura do contrato; Parcela 2: apresentação do estudo preliminar (etapa 2.1); Parcela 3: apresentação do projeto executivo (etapa 2.3).

Marcelo Fontes de Oliveira
Arquiteto CREA/SC 60660-3

Cristiano Fontes de Oliveira
Arquiteto CREA/ 44164-4

Arlis Buhl Peres
Arquiteta CREA/ 45725-0

* honorários baseados tabela do IAB/SC segundo tipo e complexidade do projeto

Arlis Buhl Peres- arquiteta - CREA/SC 45725-0

Cristiano Fontes de Oliveira- arquiteto - CREA/SC 44164-4





Marcelo Fontes de Oliveira - arquiteto - CREA/SC 60660-3

tel: (048) XXXX-XXXX - e-mail:c2@arquitetura.com

APÊNDICE B – ORÇAMENTO MATERIAL DE INFORMÁTICA

Minha Sacola de Compras

CONTINUAR COMPRANDO
CONCLUIR A COMPRA

PRODUTO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
 <p> Notebook Dual Core T3400 2.16GHz 4GB 250GB DVD-RW Webcam 2.0MP 15.4" Linux - Megatron Para o CEP abaixo, entrega em 11 dias úteis EMBALAR PARA PRESENTE </p>	<input type="text" value="2"/> ALTERAR QUANTIDADE RETIRAR DA SACOLA	R\$ 1.999,00	R\$ 3.998,00
 Preço especial para o cartão Americanas Itaucard:		R\$ 1.799,00	R\$ 3.598,00
 <p> Computador Pentium Dual Core E5200 2.5GHz 4GB 500GB DVD-RW Linux - Qbex + Monitor LCD 17" Widescree Para o CEP abaixo, entrega em 11 dias úteis </p>	<input type="text" value="5"/> ALTERAR QUANTIDADE RETIRAR DA SACOLA	R\$ 1.699,00	R\$ 8.495,00
 Preço especial para o cartão Americanas Itaucard:		R\$ 1.599,00	R\$ 7.995,00
<p>  O produto escolhido não poderá ser retirado na loja. A entrega será feita em seu endereço. Saiba mais </p> <p style="text-align: right;"> <input checked="" type="radio"/> Entregar no meu endereço <input type="radio"/> Quero retirar o produto na Loja </p>			
<p> QUER SABER O VALOR DO FRETE E A PREVISÃO DE ENTREGA? digite o CEP (território nacional) </p> <p> CEP: <input type="text" value="88015"/> - <input type="text" value="070"/> </p> <p> <input type="button" value="CALCULAR FRETE"/> </p> <p> NÃO SEI O CEP, QUERO PROCURAR É UMA ENTREGA INTERNACIONAL </p>	<p style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center;">  Atenção - Prazo de Entrega </p> <p> Para o CEP ao lado, a partir da aprovação do pedido pela Instituição Financeira e liberação interna através da validação dos dados cadastrais, sua entrega será feita da seguinte forma: Verifique os prazos de entrega em vermelho abaixo de cada produto; O prazo começa a contar a partir da aprovação do pedido; </p>		<p>SUBTOTAL: R\$ 12.493,00</p> <p>FRETE: Grátis</p> <p style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px;">TOTAL: R\$ 12.493,00</p>

APÊNDICE C – ORÇAMENTO MATERIAL DE INFORMÁTICA

TOK&STOK




 identifique-se | cadastro |  lista de produtos

Móveis	Acessórios	Eleto	CaféDesign	ValeTok&Stok	<input type="text" value="buscar produtos"/>	<input type="button" value="ok"/>	<input type="button" value="busca rápida"/>
Novidades	Tendências	NossoTok	Designers	Kits de Presentes	Site de Casamento		

Lista de Produtos Ativa

Esta é a lista onde os produtos selecionados estão sendo adicionados.

Essa é sua lista de produtos Tok&Stok. Você precisa se identificar para que seja possível guardar e recuperar a sua lista posteriormente em outros computadores ou em uma loja Tok&Stok.	<input type="button" value="identifique-se"/>
--	---

Lista: Lista - 1997545								
Qtd.		Cor	Nome do Produto	Valor Unit. Loja	Valor Total Loja	Valor Unit.Casa	Valor Total Casa	
<input type="text" value="6"/>		CZBR	<u>DIGI CS CADEIRA EXECUTIVA (DIGICSOE)</u>	R\$342,00	R\$2.052,00	R\$369,00	R\$2.214,00	<input type="button" value="excluir"/>
<input type="text" value="1"/>		CZMT	<u>BRONX CHAPA DE LIGACAO C/2 (BRONXCLG2)</u>	R\$10,00	R\$20,00	R\$10,00	R\$20,00	<input type="button" value="excluir"/>
		TBTB	<u>BRONX TAMPO MAD. CANTO 80X80 (TBX8080CT)</u>	R\$180,00	R\$180,00	R\$199,00	R\$199,00	
		TBTB	<u>BRONX TAMPO MAD. 140X80 (TBX14080)</u>	R\$295,00	R\$295,00	R\$325,00	R\$325,00	
		CZMT	<u>SIGNO PE C/2 (SIGNOPE2)</u>	R\$60,00	R\$240,00	R\$65,00	R\$260,00	
		TBTB	<u>BRONX TAMPO MAD. 153X80 (TBX15380)</u>	R\$325,00	R\$325,00	R\$355,00	R\$355,00	
<input type="text" value="2"/>		CRBR	<u>GOOG CADEIRA C/BRACOS (GOOGCD)</u>	R\$218,00	R\$436,00	R\$235,00	R\$470,00	<input type="button" value="excluir"/>
<input type="text" value="1"/>		CZBR	<u>MOLD ARMARIO ALTO (MOLDAA)</u>	R\$655,00	R\$655,00	R\$732,00	R\$732,00	<input type="button" value="excluir"/>
<input type="text" value="4"/>		PTTB	<u>NUTTY CADEIRA (NUTTYCD)</u>	R\$299,00	R\$1.196,00	R\$322,00	R\$1.288,00	<input type="button" value="excluir"/>
<input type="text" value="1"/>		TBTB	<u>BRONX TAMPO MAD. 140X80 (TBX14080)</u>	R\$295,00	R\$295,00	R\$325,00	R\$325,00	<input type="button" value="excluir"/>
		CZMT	<u>INNO PE C/2 (INNOPE2)</u>	R\$85,00	R\$170,00	R\$95,00	R\$190,00	
<input type="text" value="1"/>		CZ	<u>MOLD MESA 120X60 (MOLDMT120)</u>	R\$295,00	R\$295,00	R\$332,00	R\$332,00	<input type="button" value="excluir"/>
<input type="text" value="1"/>		CSBR	<u>GIO BIS SOFA 2 LUGARES (GIOB2L)</u>	R\$660,00	R\$660,00	R\$698,00	R\$698,00	<input type="button" value="excluir"/>
<input type="button" value="atualizar qtd."/>		Total dos Produtos		Loja R\$6.819,00		Casa R\$7.408,00		
Preços válidos em 25/04/09 para a cidade de <u>CURITIBA/PR.</u> Preço Loja - Você compra nas lojas Tok&Stok, retira e monta. Preço Casa (Móveis) - Você compra nas lojas ou no site e a Tok&Stok entrega e monta. Preço Casa (Acessórios) - Você compra no site e a Tok&Stok entrega.								
<input type="button" value=" < voltar para vitrine"/>			<input type="button" value=" transferir produtos"/>			<input type="button" value=" transformar em pedido >"/>		

APÊNDICE D – ORÇAMENTO MATERIAL DE INFORMÁTICA

Mês	Valor bruto	Valor líquido	RETIDO NA FONTE				Pagos em Guias				Receitas após Impostos
			IRRF	COFINS	PIS	CSLL	ISS	CSLL	IRPJ	TOTAL	
Ano 0	234.000,00	219.609,00	3.510,00	7.020,00	1.521,00	2.340,00	7.020,00	4.399,20	7.722,00	19.141,20	R\$ 200.467,80
Ano 1	240.000,00	225.240,00	3.600,00	7.200,00	1.560,00	2.400,00	7.200,00	4.512,00	7.920,00	19.632,00	R\$ 205.608,00
Ano 2	245.000,00	229.932,50	3.675,00	7.350,00	1.592,50	2.450,00	7.350,00	4.606,00	8.085,00	20.041,00	R\$ 209.891,50
Total	485.000,00	455.172,50	7.275,00	14.550,00	3.152,50	4.850,00	14.550,00	9.118,00	16.005,00	39.673,00	R\$ 615.967,30

Valores em reais.

BASE DE CÁLCULO PARA IMPOSTO - C2						
RETIDO NA FONTE em %				IMPOSTOS PAGOS em %		
IRRF	COFINS	PIS	CSLL	ISS	CSLL	IRPJ
1,50	3,00	0,65	1,00	3,00	1,88	3,30