

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PRISCILLA KARLA VIEIRA FARIA

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA ORTONEW
ORTOPEDIA TÉCNICA NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ**

Florianópolis

2004

PRISCILLA KARLA VIEIRA FARIA

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA ORTONEW
ORTOPEDIA TÉCNICA NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ**

Trabalho de conclusão de Estágio, apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em empreendedorismo.

Professor Orientador: Msc. Alexandre Marino Costa

Florianópolis

2004

PRISCILLA KARLA VIEIRA FARIA

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA ORTONEW
ORTOPEDIA TÉCNICA NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ

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 04 de fevereiro de 2004.

Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Alexandre Marino Costa

Orientador



Gerson Rizzatti, Dr.

Membro



Pedro Carlos Schenini, Dr.

Membro

Agradecimentos

Em primeiro lugar, a Deus, que me guia e protege em todos os momentos.

Em segundo a minha mãe, que dedicou toda a sua vida a minha formação e de minha irmã, sendo que seus últimos dias foram destinados a incentivar minha caminhada acadêmica.

Ao meu marido, sempre atencioso. Sua força e presença foram fatores determinantes durante minha vida de estudante.

A minha única e adorável irmã que sempre se mostrou solidária e atenciosa. Seu amor e presença são essenciais para minha existência.

Ao meu pai. Minha admiração por sua persistência e coragem serviu de motivação para realização deste trabalho.

Ao professor Alexandre Marino, que auxiliou de maneira fundamental na obtenção do meu conhecimento.

A sempre e especial amiga Áurea. Sua presença e atenção me motivaram para a concretização deste sonho.

Aos colegas de trabalho. A amizade e compreensão de vocês foram determinantes.

Aos amigos que fiz durante a caminhada acadêmica principalmente a Ana Cátia, Áurea, Francini, Luciana, Luciano e Reginaldo. A nossa dedicação e parceria fizeram a diferença.

A ajuda e presença de todos vocês auxiliaram diretamente na minha formação acadêmica. Portanto, fica registrado aqui o meu agradecimento.

RESUMO

FARIA, Priscilla Karla Vieira. **Estudo de viabilidade econômica e financeira da Ortonew Ortopedia Técnica no município de Itajaí**. 2004. Número de folhas (96 f.). Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O objetivo deste trabalho foi de verificar a viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma filial da Ortonew Ortopedia Técnica na região central do município de Itajaí. Este trabalho tem as abordagens quantitativa e qualitativa, sendo considerado quanto aos fins como descritiva e quanto aos meios como pesquisa de campo, com observação direta e aplicação de questionário. Para analisar esta viabilidade foi realizada uma pesquisa junto aos moradores do Centro deste município com a finalidade de conhecer o mercado consumidor. Levantou-se juntamente todas as exigências legais e jurídicas e as etapas necessárias para a abertura da empresa. Também foram avaliados os aspectos econômicos e financeiros com a possibilidade de ocorrência de três cenários: intermediário (ou mais provável), pessimista (20% abaixo do esperado) e otimista (20% acima do esperado). Esta análise indicou que será preciso investir um total de 41.800,25. Para disponibilização deste valor será utilizado apenas recursos próprios.

Palavras chave: mercado, ortopedia, viabilidade econômica e financeira.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	EMPREENDEDORISMO	17
2.2	PROJETO DE VIABILIDADE	18
2.3	ASPECTOS MERCADOLÓGICOS.....	19
2.3.1	Conceitos de mercado	20
2.3.2	Mercado concorrente	21
2.3.3	Mercado fornecedor	22
2.3.4	Mercado consumidor	23
2.4	ASPECTOS LEGAIS E JURÍDICOS	24
2.5	ASPECTOS TÉCNICOS.....	24
2.6	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	25
2.7	ASPECTOS CONTÁBEIS	26
2.8	ASPECTOS AMBIENTAIS	27
2.9	ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS	27
2.9.1	Risco e Retorno	29
2.9.2	Fluxo de caixa	30
2.9.3	Receitas, despesas e ponto de equilíbrio	31
2.9.4	Depreciação	34
2.9.5	Avaliação das Alternativas de Investimento	35
3	METODOLOGIA	37

3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS	38
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	39
3.4	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	40
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	41
4	ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	42
4.1	ANÁLISE DO MERCADO, DEMANDA E PÚBLICO ALVO.....	42
4.1.1	Análise SWOT.....	43
4.2	ANÁLISE DOS CONCORRENTES	45
4.3	ANÁLISE DOS FORNECEDORES.....	45
4.3.1	Fornecedores de produtos acabados.....	45
4.3.2	Fornecedores de matéria-prima.....	46
4.4	ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR.....	47
4.4.1	Análise dos dados da pesquisa	47
4.4.2	Considerações finais acerca da pesquisa	64
5	ASPECTOS LEGAIS E JURÍDICOS	66
5.1	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	66
5.2	ETAPAS PARA O REGISTRO DA EMPRESA	66
5.3	TRIBUTOS.....	67
5.4	NORMAS TÉCNICAS.....	68
6	ASPECTOS TÉCNICOS.....	69
6.1	LOCALIZAÇÃO	69
6.2	INFRAESTRUTURA.....	69
6.3	RECURSOS FÍSICOS.....	70
6.4	PRODUTOS VENDIDOS E FABRICADOS	70
6.5	ARRANJO FÍSICO	72
7	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	73

7.1	RECURSOS HUMANOS	73
7.2	ORGANOGRAMA	73
7.3	SALÁRIO E REGIME DE TRABALHO	74
8	ASPECTOS CONTÁBEIS	76
9	ASPECTOS AMBIENTAIS	77
10	ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS	78
10.1	INVESTIMENTOS	78
10.1.1	Investimentos fixos	78
10.1.2	Estoque inicial	79
10.1.3	Capital de giro	82
10.1.4	Investimento Inicial	82
10.2	DESPESAS OPERACIONAIS	83
10.2.1	Depreciação	83
10.2.2	Custos fixos	84
10.2.3	Custos variáveis	84
10.2.4	Custos totais	85
10.3	RECEITAS OPERACIONAIS	85
10.4	ANÁLISE DA VIABILIDADE	86
10.4.1	Demonstração projetada do resultado do exercício	86
10.4.2	Ponto de equilíbrio econômico	89
10.4.3	Margem de contribuição	89
10.4.4	Taxa de retorno	89
10.4.5	Prazo de Retorno do Investimento – <i>Pay Back</i>	90
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
11.1	RECOMENDAÇÕES	93
	REFERÊNCIAS	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 -	Finalidade dos produtos ortopédicos.....	48
Gráfico 02	Necessidade de produtos ortopédicos.....	49
Gráfico 03	Motivos para a necessidade de produtos ortopédicos.....	50
Gráfico 04	Tempo de uso do produto.....	51
Gráfico 05	Município que compra.....	52
Gráfico 06	Preferência de loja.....	53
Gráfico 07	Intervalo de compra.....	54
Gráfico 08	Benefício dos produtos.....	55
Gráfico 09	Bairro Ideal.....	56
Gráfico 10	Grau de importância.....	57
Gráfico 11	Sexo do entrevistado.....	58
Gráfico 12	Idade do entrevistado.....	59
Gráfico 13	Grau de Escolaridade.....	60
Gráfico 14	Profissão.....	61
Gráfico 15	Bairro em que mora.....	62
Gráfico 16	Renda familiar.....	63

LISTA DE TABELA

Tabela 01	Finalidade dos produtos ortopédicos.....	48
Tabela 02	Necessidade de produtos ortopédicos.....	49
Tabela 03	Motivos para a necessidade de produtos ortopédicos.....	50
Tabela 04	Tempo de uso do produto.....	51
Tabela 05	Município que compra.....	52
Tabela 06	Preferência de loja.....	53
Tabela 07	Intervalo de compra.....	54
Tabela 08	Benefício dos produtos.....	55
Tabela 09	Bairro Ideal.....	56
Tabela 10	Grau de importância.....	57
Tabela 11	Sexo do entrevistado.....	58
Tabela 12	Idade do entrevistado.....	59
Tabela 13	Grau de Escolaridade.....	60
Tabela 14	Profissão.....	61
Tabela 15	Bairro em que mora.....	62
Tabela 16	Renda familiar.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -	Análise dos concorrentes.....	45
Quadro 02	Preço frete.....	46
Quadro 03	Recursos da estrutura administrativa.....	70
Quadro 04	Remuneração funcional.....	74
Quadro 05	Máquinas e equipamentos.....	78
Quadro 06	Móveis e utensílios.....	79
Quadro 07	Estoque Ortonew Ortopedia Técnica.....	80
Quadro 08	Capital de Giro.....	82
Quadro 09	Investimento inicial.....	83
Quadro 10	Depreciação.....	83
Quadro 11	Custos fixos.....	84
Quadro 12	Total dos custos fixos.....	84
Quadro 13	Média mensal dos custos variáveis.....	85
Quadro 14	Custo total.....	85
Quadro 15	Receitas Ortonew.....	86
Quadro 16	Demonstração Projetada do Resultado do Exercício.....	87
Quadro 17	Demonstração Projetada do Resultado do Exercício.....	88
Quadro 18	Margem de contribuição.....	89
Quadro 19	Taxa de retorno.....	89
Quadro 20	Prazo de retorno sobre o investimento.....	90

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente que sofre constante transformação. Em função disto, quando ocorre por parte dos empreendedores o desejo ou a necessidade de abrir qualquer estabelecimento, torna-se essencial que seja realizada por estes uma análise que verifique a viabilidade do negócio.

Ir-á se identificar esta viabilidade através do estudo de alguns aspectos como jurídicos, legais, técnicos, administrativos, econômicos e financeiros. Esta análise poderá auxiliar no sentido de reduzir as estatísticas apontadas pelo Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE/SC) que demonstra que para cada 10 novas empresas criadas, outras 6,45 são fechadas.

Em relação à abertura das empresas, dados do SEBRAE/SC (2003) demonstram que as consideradas de menores portes representam 82,1 % no Brasil. Destaca-se que são consideradas empresas de pequeno porte aquelas que possuem até 49 funcionários (SEBRAE/IBGE).

Pode-se relacionar como fatores principais para este alto número de empresas de pequeno porte o aumento significativo de desempregados no país, fato que tem levado as pessoas sem ocupação a abrirem seu próprio negócio, e a opção de muitas empresas em terceirizar determinados serviços, incentivando seus funcionários a abrirem empresas com intuito de suprir esta necessidade. (SEBRAE, 2003).

De todas as micro empresas e empresas de pequeno porte, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que quase metade são familiares. Cabe salientar que empresas familiares são as criadas e comandadas pela família, sendo segundo Gersick, et al (1997, p. 2) “a forma predominante de empresas em todo o mundo”.

Dentro deste contexto encontra-se a Ortonew Ortopedia Técnica, empresa de pequeno porte, familiar, que atua há nove anos em Florianópolis. Esta empresa divide-se em dois segmentos: fabricação (de órteses e próteses para membros superiores e inferiores), e, comércio e locação (de produtos ortopédicos).

Tendo atingido o objetivo de manter e consolidar esta empresa na região de Florianópolis, seu fundador pretende ampliar sua área de atuação através da abertura de uma filial em outro município.

Analisando o mercado na região de Itajaí percebeu-se a existência de uma empresa que trabalha somente com a comercialização de produtos ortopédicos, não fabricando próteses e órteses. Com base nestas informações, detectou-se a possibilidade de abertura de uma filial da Ortonew Ortopedia Técnica neste município.

Tendo por base o exposto acima, o presente trabalho terá o intuito de buscar junto ao município de Itajaí informações que possibilitem levantar a viabilidade econômica e financeira para a abertura de uma filial da empresa Ortonew Ortopedia Técnica no bairro Centro deste município.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Ortonew Ortopedia Técnica, nome fantasia da organização que possui como razão social Jair Cotiela de Oliveira ME, foi fundada em 30 de julho de 1995, por Carlos Alberto Vieira, Técnico ortopédico formado pela Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD – São Paulo). Esta é a única organização da América do Sul autorizada a habilitar técnicos para confecção de órteses e próteses.

Esta empresa atuou por oito anos somente no mercado de fabricação de órteses e próteses, porém foi percebida pelo fundador da empresa a possibilidade da junção desta parte ortopédica à comercialização e locação de produtos ortopédicos, possibilitando, desta maneira, ao cliente dispor de produtos ortopédicos; aluguel de cadeiras de rodas, muletas e bengalas; e encomendas de órteses e próteses em um só local.

Uma das motivações para esta mudança foi a descoberta de não existir no aglomerado urbano de Florianópolis nenhuma empresa deste segmento que trabalhasse com estes ramos conjuntamente.

A partir desta oportunidade, a Ortonew Ortopedia Técnica há aproximadamente dois anos abriu sua primeira loja. Atualmente está situada na Rua Aracy Vaz Callado, 561, Estreito, Florianópolis.

Nesta etapa de mudança, as definições do negócio e da missão da empresa tornaram-se importantes para que o proprietário e envolvidos pudessem direcionar seus esforços. Definiu-se assim o negócio da Ortonew Ortopedia Técnica como sendo “soluções em ortopedia visando reabilitação, segurança e conforto físico das pessoas”, sendo definida como missão “oferecer soluções em ortopedia para reabilitação, segurança e conforto físico, com qualidade reconhecida, menor preço do mercado e atendimento personalizado, visando proporcionar maior qualidade de vida aos seus clientes e grupos de interesse”.

Para viabilizar a abertura desta loja em Florianópolis, foi preciso estabelecer uma política que permitisse a entrada da empresa neste mercado. Por ser uma empresa de pequeno porte, tem consciência que necessita reduzir custos para manter suas atividades. Com esta finalidade, evita-se a contratação de novos funcionários, ficando as áreas administrativa, financeira, de produção técnica (referente a prótese), gerencial e de vendas dividida entre o fundador e sua filha.

Outra política adotada foi a de manter sempre o menor preço em relação aos concorrentes da região de Florianópolis, sendo necessário para esta prática estabelecer uma parceria com os fornecedores.

O fundador da empresa acredita que manter a estratégia de preço baixo associado à venda de produtos de qualidade pode ser revertido na fidelidade dos clientes. Porém, para garantir esta fidelidade, um cuidado especial também é destinado ao atendimento aos clientes.

Segundo avaliação do Sr. Carlos, estas estratégias estão permitindo a permanência da Ortonew Ortopedia Técnica no mercado, como também a fidelidade da maioria dos clientes, que muitas vezes se deslocam de bairros mais afastados para garantir o preço baixo a produtos considerados de qualidade e bom atendimento.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A Ortonew Ortopedia Técnica, empresa já estabelecida há nove anos na região do aglomerado urbano de Florianópolis, pretende ampliar seu mercado de atuação buscando levar seu nome, produtos e serviços a outros municípios de Santa Catarina. O fundador espera com esta medida, fortalecer sua marca no Estado de Santa Catarina.

Com este desejo de abertura de uma filial, foi identificado pelo fundador da empresa, como sendo o município de Itajaí, a região ideal para esta concretização. Um dos pontos fortes para a escolha desta Cidade é o fato de não existir na região nenhuma empresa que fabrique próteses e órteses ortopédicas, existindo apenas uma empresa que apenas comercializa produtos ortopédicos.

Sendo assim, o presente trabalho busca resposta para o seguinte problema de pesquisa:

Será viável a abertura de uma filial da Ortonew Ortopedia Técnica, no bairro Centro do município de Itajaí-SC?

1.3 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa definido, foram elaborados objetivos geral e específicos que nortearão a elaboração do trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um estudo de viabilidade econômica e financeira para a instalação de uma filial da empresa Ortonew Ortopedia Técnica na região central do município de Itajaí-SC.

1.3.2 Objetivos específicos:

- a) Caracterizar os aspectos mercadológicos através de uma pesquisa de mercado;
- b) Levantar os aspectos técnicos necessários a abertura da filial;
- c) Identificar as exigências legais e jurídicas;
- d) Relacionar os aspectos administrativos;
- e) Apresentar aspectos contábeis;
- f) Avaliar os aspectos econômicos e financeiros.

1.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente, abrir um empreendimento tendo por base somente à percepção de uma oportunidade pode ser um grande erro.

Desta maneira, com o intuito de diminuir este risco, faz-se necessário pelos interessados em abrir qualquer empreendimento à realização de uma pesquisa de mercado. Através desta, serão identificados os possíveis concorrentes, consumidores, fornecedores, instituições e associações ligadas à organização, além dos recursos financeiros e econômicos essenciais à abertura do empreendimento.

Estas informações podem facilitar a elaboração da estratégia de entrada neste mercado. E, ainda, partindo das informações financeiras, como valor a ser investido, e, estimativa de despesas e receitas, os empreendedores poderão de acordo com o capital próprio disponível, verificar a necessidade de capital de terceiros.

São fatores determinantes para motivação da abertura de uma filial da Ortonew Ortopedia Técnica o desejo e a satisfação pessoal do fundador de expandir e aumentar a participação no mercado da empresa que criou e que teve sua primeira instalação em uma área que fora desocupada de sua residência.

Através da pesquisa proposta, foi possível perceber no município de Itajaí um forte mercado para a área de atuação da Ortonew Ortopedia Técnica. Esta percepção ocorreu pelo fato de nesta região possuir apenas uma loja que apenas comercializa produtos ortopédicos. As pessoas que necessitam adquirir próteses e órteses precisam se deslocar a Camboriu, município distante 13 Km de Itajaí.

Sendo assim, uma pesquisa que vise conhecer a viabilidade econômica e financeira deste empreendimento na região do município de Itajaí torna-se essencial para a decisão final de abertura ou não de uma filial da Ortonew Ortopedia Técnica.

Percebe-se desta maneira, que a pesquisa a ser realizada terá fundamental importância, na medida em que abordará dados quantitativos e qualitativos sobre o mercado a ser explorado, incluindo a análise dos ambientes interno e externo a organização, possibilitando desta maneira, fundamentar a percepção do fundador já citado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A realização da fundamentação teórica é necessária na medida em que apresenta através de um vasto material bibliográfico, informações e definições que auxiliem na elaboração deste trabalho. Demo (apud ROESCH, 1999, p. 105), menciona que através da revisão da literatura pode-se “conhecer quadros de referência alternativos, atualizar-se na polêmica teórica, elaborar precisão conceitual e investir na consciência crítica”.

Diante da importância citada, serão abordados neste capítulo os conceitos sobre empreendedorismo; projeto de viabilidade; aspectos mercadológicos juntamente com definições de mercado, concorrente, fornecedor e consumidor; aspectos legais e jurídicos; aspectos técnicos; administrativos; contábeis; ambientais; e, por fim, aspectos econômicos e financeiros através das definições de risco e retorno; fluxo de caixa; receitas, despesas e ponto de equilíbrio; depreciação e avaliação das alternativas de investimento.

11.1 EMPREENDEDORISMO

Ser empreendedor, de acordo com a definição de Degen (1989, p. 10) “significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de encontrar”.

Para Degen (1989), os principais motivos que levam uma pessoa a abrir uma empresa são: desejo de ganhar muito dinheiro, vontade de sair da rotina, querer provar que é capaz de realiza-lo e a busca de benefícios.

Dolabela (1999, p. 259) define que,

Para o empreendedor, o ser é mais importante do que o saber. A empresa é a materialização dos nossos sonhos. É a projeção da nossa imagem interior, do nosso íntimo, do nosso ser em sua forma total. O estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para a compreensão do ser humano, em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Sob este prisma, o Empreendedorismo é visto também como intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana [...].

Estas características são essenciais para quem pretende abrir determinado negócio, porém, é percebido por Degen (1989), que para uma pessoa se tornar empreendedora ela

precisa transpor algumas barreiras naturais como a decisão da troca de uma certa estabilidade como empregado por uma indefinição de sucesso na abertura de um empreendimento, o fato de a maioria das pessoas possuírem aversão a assumir riscos e, por último, a influência das crenças e valores que herdamos durante nosso convívio em sociedade, seja dentro da família ou fora dela, que muitas vezes nos levam a acreditar, por exemplo, que o lucro é algo inaceitável, ou que uma carreira como funcionário de determinada empresa traz mais estabilidade financeira.

Através da percepção de Resnik (1990) têm-se que os empreendedores muitas vezes não dirigem seus esforços de acordo com as responsabilidades administrativas, sendo este um dos principais motivos que levam as empresas ao insucesso.

O empreendedor além do compromisso legal, possui também uma obrigação ética, econômica, social e ecológica. Desta maneira, acredita-se que “fortalecendo e preservando o seu ambiente, contribuindo para a economia, ele estará criando melhores condições para o seu próprio desenvolvimento como cidadão e empreendedor”. (DOLABELA, 1999, p. 221).

Porém, para a abertura de seu negócio, o empreendedor necessita realizar um projeto que busque estruturar suas necessidades para encontrar através da análise dos ambientes interno e externo a resposta positiva ou negativa para a sua viabilidade.

2.1 PROJETO DE VIABILIDADE

O projeto é a parte essencial na realização de qualquer trabalho, seja ele acadêmico ou não. É definido de forma sintética por Holanda (1975, p. 95) que “projeto é qualquer propósito de ação definida e organizado de forma racional”.

Corroborando com este conceito, Woiler e Matias (1996, p. 34) assinalam que “um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”.

É exposto por Belchior (1972, p. 12) que projeto “é um conjunto de elementos que permite, avaliar qualitativa e quantitativamente, as vantagens ou desvantagens da aplicação de recursos, de qualquer natureza, para produção de bens ou serviços”.

A importância do projeto pode ser identificada pelo fato de representar,

“de um lado, o procedimento lógico e racional que substitui o comportamento intuitivo e empírico geralmente utilizado para as suas decisões de investimento e, de outro, o mecanismo de avaliação econômica dos efeitos diretos dessas decisões, em termos de rentabilidade ou eficiência da aplicação de recursos financeiros”. (HOLANDA, 1975, p. 97).

Um projeto de viabilidade, envolve os aspectos administrativos e legais, viabilidade econômica, viabilidade técnica e viabilidade financeira. (BELCHIOR, 1972)

Para fins de estudo deste trabalho serão analisadas somente as viabilidades econômicas e financeiras. Sendo que os principais pontos que devem ser verificados dentro deste estudo, de acordo com Woiler e Matias (1996), são: aspectos econômicos (mercado, localização e escala), técnicos, financeiros (composição do capital, financiamentos, capital de giro, outros), administrativos, jurídicos e legais, meio ambiente e contábeis.

São fatores importantes para a viabilidade de um projeto os custos de implantação, a facilidade de acesso as informações, certo conhecimento do negócio a ser implantado e definição precisa do tempo necessário. (ROESCH, 1999).

2.2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Através da análise do mercado, será possível conhecer as forças e fraquezas dos concorrentes, levantar os possíveis fornecedores, buscar informações sobre as necessidades e anseios dos clientes para que se possa elaborar uma estratégia adequada para a abertura do empreendimento.

Para Dolabela (1999, p. 147) a análise de mercado “é a busca e o processamento sistemático de informações para reduzir os riscos nas decisões”.

O estudo do mercado pode ocorrer, segundo Holanda (1975) de forma quantitativa e ou qualitativa. Na forma quantitativa se busca quantificar a procura e o crescimento futuro, enquanto que na qualitativa se espera identificar os motivos que levam a procura como preço, propaganda, qualidade e distribuição.

São expostos por Woiler e Matias (1996, p.41) os principais elementos obtidos com o estudo do mercado:

- * Através do confronto entre a demanda e a oferta, a provável escassez de demanda futura...
- * A região geográfica em que o produto poderá ser comercializado, que é um dos aspectos importantes para determinar-se a localização de investimento;
- * O preço de venda, os custos de comercialização e os estoques nos canais de comercialização, que são elementos importantes para se elaborarem projeções [...]

Desta maneira, destaca-se que o principal objetivo da análise do mercado “é determinar a quantidade de bens e serviços provenientes de uma nova unidade produtora que, em uma certa área geográfica e sob determinadas condições de venda (preços, prazos, etc), a comunidade poderá adquirir. (HOLANDA, 1975, p.115).

2.3.1 Conceitos de mercado

Mercado é basicamente o ambiente onde a empresa está inserida. Chiavenato (1994) coloca que é neste ambiente que as organizações encontrarão seus concorrentes, consumidores, governos, sindicatos, fornecedores, associações de classe, entre outros.

Estes setores estão sempre em constante interação, sendo influenciados pelo comportamento dos outros setores e conseqüentemente também influenciando estes. Assim, “o mercado pode ser definido como o conjunto de todas as pessoas ou organizações que compram ou podem ser induzidas a comprar um determinado produto ou serviço”. (CHIAVENATO, 1994, P. 117).

Kotler (2000, p. 214) define mercado empresarial como sendo o que é “formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros”. Baseado nestes conceitos pode-se identificar que é no mercado que todas as organizações encontrarão suas forças e fraquezas para elaborar sua estratégia de negócio.

É importante ao conhecer o mercado, que a empresa delimite quais regiões pretende atingir para vender seus produtos ou serviços. Desta maneira, é identificado por Daft (1999, p.54) que é preciso que se determine “o território que uma organização demarca para si mesma em relação aos produtos, serviços e mercados atendidos”.

É exposto por Chiavenato que (1994, p. 123),

o ambiente não é uma massa homogênea e estável, uniforme e bem disciplinada, mas um *campo dinâmico* onde atuam uma multidão de diferentes forças, de diferentes naturezas e diferentes dimensões, em direções e sentidos diferentes, mudando a cada momento, pois cada uma dessas forças interfere, influencia e interage com as demais.

Como o mercado está sempre em intensa mudança e transformação, os riscos e incertezas são constantes. Tem-se que “a incerteza aumenta o risco de fracasso das respostas organizacionais, tornando difícil o cálculo dos custos e das probabilidades relacionadas com as alternativas de decisão”. (Daft, 1999, p. 57).

Desta maneira, observa-se que ter amplo conhecimento deste ambiente pode ser o ponto chave para a efetividade da organização, pois a auxiliará a minimizar os riscos e incertezas na hora das tomadas de decisões.

2.3.2 Mercado concorrente

No ambiente empresarial, conhecer os principais concorrentes, incluindo as suas táticas de permanência no mercado é fator essencial para que o empreendedor possa aumentar a sua competitividade.

De acordo com Kotler (1999, p. 36) “a concorrência inclui todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar”. Corroborando com esta definição Stoner (1985, p. 48) define que concorrentes são os que “trocam recursos, geralmente sob a forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma organização”.

Chiavenato (1994, p. 118) define que é neste mercado que as “empresas concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos e serviços”.

No mundo globalizado que as empresas se encontram hoje, não basta oferecer o mesmo produto ou serviço que o concorrente, é preciso algo mais, um diferencial que caracterize a organização. Para tanto, Dolabela (1999) coloca que é preciso que as empresas conheçam seus concorrentes de acordo com suas características, seus pontos fortes e fracos, suas estratégias de marketing, seus custos e benefícios.

Existem duas possibilidades da empresa ter sucesso frente aos seus concorrentes: “deve conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia maior do mercado ou descobrindo

meios de aumentar o tamanho do próprio mercado; ou deve vencer seus competidores penetrando e explorando um mercado em expansão”. (STONER, 1985, p. 52).

No intuito de conseguir sucesso na competitividade, são identificados por Degen (1989, p. 110) alguns itens que deverão ser conhecidos em função de poderem determinar o ponto forte da concorrência. São eles: “rivalidade entre os concorrentes; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de novos concorrentes e ameaça de substituição”.

Para tanto, a correta análise e resposta da empresa frente às forças que determinam as vantagens encontradas nos concorrentes é que determinarão o sucesso da organização.

2.3.3 Mercado fornecedor

É através deste mercado que a empresa irá adquirir os materiais necessários a implantação de sua organização. Portanto, uma correta administração e negociação com o meio determinará a qualidade, o custo e conseqüentemente o preço do produto final. (STONER, 1985).

Para Chiavenato (1994) existem três tipos de fornecedores para as empresas: de capital e dinheiro (mercado de capitais), de materiais (suprimentos e compras) e de mão de obra (recursos humanos).

Dolabela (1999) relaciona alguns pontos a serem analisados na hora da determinação dos fornecedores que serão estabelecidos parcerias. São eles: características (como localização, tempo de atuação, clientes), qualidade dos produtos comercializados, preço praticado, prazo de entrega, condições de pagamento, pontos positivos e negativos. Para Kotler (2000) é necessária uma avaliação em relação ao preço praticado, reputação do fornecedor, confiabilidade (produto e serviço) e flexibilidade. Uma profunda análise destes pontos colocados por estes dois autores, certamente auxiliará na escolha do fornecedor ideal a organização.

Porém, Com cada fornecedor escolhido deverá ser estabelecida uma relação de parceria, buscando o ganha-ganha e não mais o ganha-perde entre as duas partes. Isto porque é preciso que os fornecedores cumpram seus prazos estabelecidos de entrega com um nível de qualidade exigido.

2.3.4 Mercado consumidor

Os consumidores são a essência da organização. Sem a obtenção de sua atenção, as empresas não conseguirão vender seus produtos ou serviços, ficando praticamente impossível a permanência no mercado competitivo.

É exposto por Chiavenato (1995, p, 16) que o mercado consumidor é formado pelo “conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades”.

Como a conquista dos consumidores é fator essencial para a efetividade da empresa, é de suma importância conhecer o tamanho da clientela alvo, sua demanda, o perfil do consumidor, seus hábitos de compra e preços que estão dispostos a pagar. Através destas questões, a organização conhecerá mais especificamente seus possíveis compradores, procurando atuar exatamente nos pontos de aceitação no mercado. (DOLABELA, 1999).

Para Degen (1989, p. 137),

a principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes; é preciso ter certeza, e esta só se consegue conhecendo bem os clientes e as suas necessidades.

Popcorn (apud Kotler) prevê que existe uma forte tendência dos consumidores se tornarem cada vez mais vigilantes e intolerantes, sendo capazes de reagirem, reclamarem e até boicotarem produtos que não sejam de qualidade ou eficiência esperadas.

Para que se alcance a preferência dos consumidores Kotler (2000) define que os fatores culturais (envolvem valores, percepções e preferências de acordo com a sociedade que se relaciona), sociais (ocupação, grau de instrução, área de residência, entre outros), pessoais (idade, estilo de vida, personalidade, entre outros) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes) dos consumidores devem ser profundamente conhecidos por influenciar diretamente o comportamento de compra destes.

2.3 ASPECTOS LEGAIS E JURÍDICOS

Toda empresa ou organização está sujeita a diversas exigências legais e jurídicas para que possa exercer suas funções.

É definido como pessoa jurídica “a associação de duas ou mais pessoas em uma entidade, com seus direitos e obrigações próprios e, portanto, distintos dos daqueles indivíduos que a compõe”. (CHIAVENATO, 1995, P. 37).

Os aspectos legais e jurídicos, segundo Chiavenato (1994, p. 113) “referem-se ao contexto de leis e normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral”. É verificada por este autor, a seguinte observação a respeito da variável jurídica: “quase sempre a influência do aparato jurídico é predominantemente restritiva e impositiva, no sentido de determinar muito mais o que não pode ser feito do que aquilo que as empresas podem fazer”. (CHIAVENATO, 1994, p.113)

A análise do ambiente legal envolve, segundo Woiler e Matias (1996, p. 37),

as exigências legais e/ou incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal. Nestas categorias enquadram-se os impostos, os incentivos fiscais (para exportação, para investimento em áreas incentivadas e/ou em setores predeterminados, para que possa ser feita depreciação acelerada etc), os incentivos estaduais e/ou municipais para favorecer a instalação de indústrias em determinado local outros.

Kotler (2000, p. 173) define que existem três finalidades básicas para a legislação nos negócios: “proteger as empresas da concorrência desleal, proteger dos consumidores de práticas de negócio desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas”.

Desta maneira, percebe-se que para operar corretamente a empresa precisará buscar informações para conhecer as obrigações legais e jurídicas a que estará sujeita.

2.4 ASPECTOS TÉCNICOS

Um ponto que deve ser analisado com muito cuidado na abertura de um empreendimento é em relação à localização e layout.

É através do layout, conforme Chiavenato (1994), que a empresa conseguirá uma melhor adequação da integração entre os setores ou entre as pessoas dentro da organização.

Porém, para a determinação da alocação dos arranjos físicos, Chiavenato (1995, p. 78), observa que “geralmente é o fluxo de trabalho que determina qual o melhor arranjo das coisas, pessoas ao seu redor”.

Para facilitar a realização do arranjo físico é realizado um desenho simples, através de uma planta baixa onde será exposta a localização dos móveis e equipamentos, a fim de se obter um maior aproveitamento do espaço físico disponível. (CHIAVENATO, 1995).

2.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Será preciso, na abertura de um empreendimento, determinar a estrutura administrativa que dará base para o funcionamento da organização. Para Stoner (1985, p.04) “administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

É determinado por Saviani (1994, p. 89) que os “recursos humanos passam a ter, nesta década de 90, uma importância incrível, pois se trata da área responsável na administração do grupo que pode ou não manter a empresa competitiva no mercado”.

Um fator relevante dentro do aspecto administrativo é a determinação da estrutura administrativa. Stoner (1985, p. 230) define que a estrutura organizacional “é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Para Marras (2002, p. 41) esta estrutura representa “a medida exata daquilo que a sua direção idealiza como caminho para atingir os objetivos e a maneira como valoriza e distribui os seus módulos operativos dentro do contexto empresarial”.

A estrutura organizacional poderá ser funcional, “na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional, como marketing ou finanças, são agrupadas numa mesma unidade”; por produto ou mercado, onde a “organização de uma empresa e divisões nas quais se reúnem todas as pessoas envolvidas com um determinado produto; e matricial

“onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo”. (KOTLER, 1985, p. 233-235)

As pessoas dentro da organização devem estar “distribuídas em nível institucional da empresa (direção), em nível intermediário (gerência e assessoria) e em nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha)”. (CHIAVENATO, 1994, p. 69)

Conforme Resnik (1990, p. 107) os seguintes cuidados devem ser tomados em relação à seleção e contratação de funcionários:

- a) Determinar as necessidades específicas de trabalho da companhia e o desempenho de trabalho associado a elas, bem como os resultados que você espera dos empregados;
- b) Contratar os empregados de forma a fazer coincidir os talentos e experiências deles com aquelas necessidades e expectativas;
- c) Delegar de forma eficiente autoridade substancial aos empregados;
- d) Motiva-los a aumentar sua produtividade.

Assim, percebe-se que um cuidado especial deve ser dispensado a escolha dos membros que formarão a equipe de trabalho, pois estes são fatores determinantes para o alcance dos objetivos da organização.

2.6 ASPECTOS CONTÁBEIS

Para Chiavenato (1994, p. 52) “a abordagem contábil é importante, pois os investimentos e retornos devem ser registrados, processados, sumariados e analisados de uma forma simplificada, e medidos em termos de dinheiro”.

Como é através do gerenciamento das receitas e despesas que a empresa conseguirá alcançar a rentabilidade desejada, verifica-se a importância dos aspectos contábeis, visto que por meio deles é possível realizar controles e planejamento de resultados.

Woiler e Matias (1996, p. 38) relatam que estão relacionados aos aspectos contábeis da empresa “o plano de contas, a escrituração dos livros, os instrumentos para controle durante a fase de implantação...”.

Resnik (1990, 136) coloca que “a falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa”.

Diante do exposto, percebe-se a importância de uma estrutura contábil adequada para a organização. Através dela, será possível mensurar através de dados numéricos se os objetivos foram ou não atendidos.

2.7 ASPECTOS AMBIENTAIS

Atualmente em função da possível escassez de produtos naturais e dos freqüentes índices de poluição registrados no meio ambiente preocupações com a preservação ambiental tornam-se essenciais tanto para o próprio meio ambiente como também para a imagem da organização.

Segundo Kotler (2000, p. 169), “a deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global”. As empresas precisam estar preparadas para quatro grandes ameaças futuras “a escassez de matérias-primas, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos”. (KOTLER, 2000, p.169).

Assim, empresas que não tiverem a preocupação em preservar a flora e fauna seja através da minimização ou exclusão do uso de poluentes, ou de incentivos a organizações que realizam a preservação estarão com perdendo espaço no competitivo campo empresarial.

2.8 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS

A análise econômica e financeira de qualquer empreendimento é o ponto chave para que se reconheça a viabilidade do negócio.

Relativo ao aspecto econômico, Woiler e Matias (1996) enfatizam que deve ser realizada uma pesquisa de mercado a fim de se conhecer a demanda do setor, preço de venda, logística, descontos, localização do empreendimento e escala de produção. É através

destas informações que a empresa poderá realizar uma previsão do capital inicial que será necessário investir.

Cunha e Ferla (1997, p. 85) destacam que “O capital inicial é o recurso financeiro básico da empresa: o investimento efetuado pelos proprietários ou acionistas para a criação e operação da empresa”.

Após o levantamento dos gastos com instalações, móveis e utensílios, estoque inicial de mercadorias, salários e encargos sociais, despesas eventuais e os demais dados comentados no segundo parágrafo, será possível avaliar quanto deverá ser utilizado de capital próprio e de terceiros para a obtenção do capital inicial. Para Zdanowicz (1989, p. 33), compõe o capital próprio os “recebimentos das vendas de produtos ou mercadorias; capital dos sócios ou acionistas; reservas de capital; lucros retidos; venda de itens do ativo permanente e outras receitas não operacionais” e o capital de terceiro “crédito recebido por fornecedores; créditos bancários (empréstimos); créditos fiscais; créditos previdenciários; créditos bancários (financiamentos) e outros créditos”.

No caso da necessidade de capital de terceiros, é preciso conhecer as alternativas de financiamentos para que se obtenha os menores juros e riscos para a empresa. Esta parte é essencial, visto que “o problema econômico básico, para o indivíduo que é proprietário de uma empresa, é a alocação de recursos financeiros no tempo”. (SANVICENTE, 1987, p. 26).

Chiavenato (1995, p. 114) conceitua financiamento como sendo “uma operação por meio da qual a empresa obtém recursos financeiros de terceiros para capital de giro ou ativos circulantes temporários e permanentes, bem como para investimento.” Porém, ao necessitar de financiamentos, seja de longo ou curto prazo, é preciso que as empresas tenham o cuidado de procurar “menor custo financeiro; grande período de carência, pagamento a longo prazo e o mínimo de garantias possíveis” (CUNHA E FERLA, p. 81).

Para obter crédito a empresa precisa, de acordo com Woiler e Matias (1996, p. 145) “ter garantias reais, aportar uma parcela preestabelecida de recursos próprios, demonstrar que o projeto é rentável e que está em condições de atender aos compromissos a serem assumidos”.

Zdanowicz (1989) expõe que os principais motivos que levam as empresas a precisar de recursos financeiros externos são: aumento impulsivo das vendas; obtenção

descontrolada de capital de terceiros, o que aumenta o endividamento da empresa; prazos muito longos para recebimento dos clientes; baixo giro de estoque, entre outros.

2.9.1 Risco e Retorno

Para a abertura de qualquer empreendimento, um fator importante que deve ser avaliado é em relação aos riscos que a empresa estará sujeita, pois estes poderão inviabilizar a implantação e até a sustentação do negócio.

O risco, para os investidores, bancos e outras instituições que fazem parte do ambiente externo a empresa está diretamente associado à possibilidade desta não cumprir com suas obrigações. Neste caso, se a empresa for considerada de alto risco, ou com baixa capacidade de pagar seus compromissos, ela poderá ter dificuldade de atrair investidores e até de conseguir financiamentos e prazos de pagamentos. Já em relação ao ambiente interno da organização temos que o risco pode estar associado tanto ao não recebimento dos clientes como da possibilidade de não ser alcançado o retorno dos investimentos realizados pelos proprietários. (DEGEN, 1989). Para Gitman (2002, p. 202), “o risco, em seu sentido fundamental, pode ser definido como a possibilidade de prejuízo financeiro”.

Conforme é exposto por Gitman (2002, p. 202), tem-se que “[...] o termo risco é usado alternativamente com *incerteza*, ao referir-se à *variabilidade de retornos associada a um dado ativo*”.

Através da pesquisa bibliográfica realizada, percebeu-se a existência de dois tipos de risco: o econômico e o financeiro. Para Chiavenato (1995, p. 31) risco econômico está associado ao negócio da organização, principalmente com os resultados das transações comerciais. “Na realidade, o risco econômico é consequência da estrutura dos ativos da empresa e das atividades por elas desenvolvidas”.

O risco econômico liga-se com possível falta de retorno do investimento. “Na realidade, o risco financeiro é consequência da estrutura das fontes de recursos da empresa (dos passivos, exigíveis ou não), principalmente em termos de endividamento relativo” (CHIAVENATO, 1995, p. 31).

Este mesmo autor ressalta que ao se perceber um risco econômico elevado, deve-se procurar reduzir o risco financeiro, diminuindo o capital de terceiros.

De acordo com Degen (1989) não existe empreendimento sem riscos. Porém, conhece-los é fator essencial para que se possa encontrar maneiras de se reduzi-lo. E, ao alcançar esta redução a empresa poderá conseguir mais facilmente alcançar seu objetivo principal que é a obtenção de lucro. Chiavenato (1994, p. 51) define que o lucro “representa a remuneração do empreendimento em si” e como sendo “o estímulo básico capaz de assegurar a livre iniciativa de manter ou de sustentar o empreendimento”.

Essencialmente, o lucro é importante para a empresa principalmente porque “uma empresa que não produz lucros está fadada a desaparecer mais cedo ou tarde, pois a rapidez de sua morte dependerá da paciência dos credores, do tamanho dos seus recursos líquidos e, dos tamanho dos seus recursos e das demandas de seus acionistas.” (CHIAVENATO, 1994, p. 255)

Assim, o retorno de uma organização é o lucro, ou a possibilidade de ganho. De acordo com Gitman (2002, p. 203), “o retorno sobre um investimento é medido como o total de ganhos e prejuízos dos proprietários decorrentes de um investimento durante um determinado período de tempo”.

É constatado por Chiavenato (1995) que existem duas maneiras de se obter um maior retorno por parte da empresa: aumentando o volume das vendas ou reduzindo custos.

2.9.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma projeção contábil de suma importância para a empresa, pois é através dele que são conhecidas as entradas e saídas de caixa. É sintetizado por Resnik (1990, p. 170) como sendo o fluxo de caixa o “montante de dinheiro gerado por uma empresa durante um período de tempo”. Zdanowicz (1989, p. 24) completa este conceito expondo que este recurso contábil tem o “o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa [...]”.

De acordo com Sanvicente (1987, p. 37), existem quatro tipos de fluxo de caixa: despesas com investimento, despesas operacionais, receitas operacionais e valor residual. Para que se diferenciem estes fluxos, suas denominações estão expostas abaixo:

- 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*.

No caso de abertura de um empreendimento, é aconselhável que se faça às projeções do fluxo de caixa, que significa a estimativa dos recebimentos e pagamentos futuros. Para Cunha e Ferla (1997), os recebimentos deverão ser baseados nas projeções de vendas, enquanto que os pagamentos das despesas e dívidas serão pré-estabelecidos de acordo com os compromissos assumidos para a abertura do empreendimento.

Como fica difícil prever exatamente o valor monetário das entradas de caixa decorrentes da venda, é preciso que durante a realização da projeção do fluxo de caixa, seja deixada uma margem de imprevisto para o caso de níveis abaixo do esperado para recebimento, queda nas vendas ou atraso no pagamento dos clientes. (CUNHA E FERLA, 1997).

A importância de se conhecer o fluxo de caixa é tão grande, que Steven Brandet, professor da Stanford Business School nos Estados Unidos (apud RESNIK, 1990), coloca que se o empreendedor não conseguir realizar uma projeção de fluxo de caixa corretamente poderá não compreender a empresa que pretende abrir.

2.9.3 Receitas, despesas e ponto de equilíbrio

É fator essencial para qualquer empresa conhecer e prever as receitas provenientes da atividade realizada pela empresa.

Sendo assim, receita é basicamente o volume total de dinheiro que se tem em caixa. Dolabela (1999, p. 238) define que existem quatro tipos de receitas:

- Receita de vendas – Valor de recebimento das vendas a prazo no período mais valor das vendas a vista no período;
- Receitas financeiras – Valores referentes a receitas apuradas decorrentes de aplicações financeiras no período;
- Empréstimos – Valor tomado de terceiros para iniciar seu negócio, quando for o caso;
- Outras receitas – Qualquer outra entrada de dinheiro no caixa da empresa.

Como as receitas futuras são baseadas em previsões, a abertura de qualquer empreendimento torna-se um risco. Para que o empreendedor não encontre o insucesso ele precisa estar preparado para a ocorrência de três cenários de previsão de receitas no mercado de atuação: o otimista, o intermediário ou mais provável e o pessimista. Com a análise de cenários, segundo Gitman (2002, p. 342), procura-se,

avaliar o impacto de várias circunstâncias no retorno da empresa. Ao invés de isolar o efeito da mudança em um única variável, a análise de cenários é usada para avaliar o impacto, no retorno da empresa, de mudanças simultâneas em inúmeras variáveis, tais como entradas de caixa, saídas de caixa e custo de capital, resultantes de diferentes suposições acerca das condições econômicas e competitivas.

É conceituado por Salim (2001, p. 112) que o uso de cenários “representam diferentes situações que podem ocorrer [...] e que podem acarretar diferentes desempenhos de um empreendimento no horizonte de planejamento”.

Tem-se, que “a grande contribuição do cenário é forçar as pessoas a pensarem em aspectos não familiares do meio ambiente, através da dramatização dos fatores mais relevantes”. (WOILER e MATIAS, 1996, p. 102)

Com o conhecimento da possibilidade de ocorrência de três cenários (otimista, intermediário e pessimista), o empresário poderá elaborar estratégias para que possa contornar a crise com baixas vendas, ou se preparar para vendas acima do esperado.

Segundo Woiler e Matias (1996), com um estudo de mercado podem-se chegar a uma projeção realista das receitas provenientes das vendas da empresa. Este autor também coloca que com os dados obtidos com este estudo pode-se chegar ao valor unitário de venda de cada produto.

É exposto por Dolabela (1999, p. 227), que se deve na hora de elaborar o preço de venda levar em consideração “o preço praticado pelos concorrentes, os preços sugeridos pelos revendedores varejistas e, principalmente, a percepção do valor que o consumidor tem do produto”.

Outra importante etapa dentro do estudo de viabilidade é retratada por Chiavenato (1995) como sendo o conhecimento pela empresa dos seus custos. Segundo este autor, existem dois tipos de custos: fixo e variável.

Desta maneira, custo total representa o somatório dos custos fixos e variáveis. (KOTLER, 2000).

É definido por Woiler e Matias (1996, p. 162) que “os custos fixos são aqueles que independem do volume de produção”. Chiavenato (1995) coloca que mesmo que a empresa não produza nada, estes custos serão constantes.

São exemplos de custos fixos alugueis, seguro, manutenção, depreciação e salários. (CHIAVENATO, 1995)

Já “os custos variáveis são aqueles que variam de modo direto ou proporcional com o volume de produção”.(WOILER e MATIAS,1996, p. 162).

Chiavenato (1995, p. 25) completa o conceito de custos variáveis expondo que eles,

constituem uma variável dependente da produção realizada e englobam custos de materiais diretos (materiais ou matérias-primas que são transformados diretamente em produto ou que participam diretamente na elaboração do produto) e custos de mão-de-obra direta (salários e encargos sociais do pessoal que realiza as tarefas de produção do produto).

Têm-se de acordo com o que foi exposto que estes custos são chamados de variáveis porque seu valor varia conforme o volume de vendas.

Após a empresa tomar conhecimento de suas receitas e seus custos, é necessário que saiba também qual é o seu ponto de equilíbrio ou ponto de *break-even*.

É conceituado por Resnik (1990, p. 171) que ponto de equilíbrio é o “ponto em que as receitas de vendas se igualam às despesas”. Este autor complementa o conceito salientando que neste ponto percebe-se a inter-relação entre despesas fixas e variáveis com as vendas para a obtenção do lucro.

Conforme Degen (1989), existem dois tipos de fluxo de caixa: o operacional e o financeiro. O primeiro “é atingido quando as entradas e as saídas operacionais se igualam”, enquanto que o “ponto de equilíbrio financeiro é atingido quando o caixa positivo, gerado pelas entradas operacionais maiores do que as saídas operacionais, é exatamente o necessário para cobrir os custos financeiros do novo negócio”.

Dolabela (1999) demonstra que se determina o ponto de equilíbrio dividindo-se o custo fixo pela margem de contribuição.

Desse modo, se percebe que ponto essencial para a abertura de qualquer empreendimento é conhecer seus recursos financeiros disponíveis para que se possa buscar as melhores opções para captação de recursos externos.

2.9.4 Depreciação

Para Resnik (1990, p. 169), depreciar significa “lançar periodicamente contra lucros a perda de valor de um bem de capital durante um longo período de tempo”.

Segundo observação de Woiler e Matias (1996, p. 164 – 165), o termo depreciação pode ter significados particulares de acordo com a análise dos engenheiros, contadores e economistas que se segue abaixo:

- a) O ponto de vista do engenheiro: a depreciação de um equipamento é associada ao desgaste físico do mesmo. Assim, a depreciação anual de um equipamento seria obtida dividindo-se o seu valor inicial pela duração provável em anos.[...]
- b) O ponto de vista do contador: a depreciação é entendida do ponto de vista fiscal. Em vez de fazer a depreciação incidir num único ano, faz-se o rateio do investimento inicial por certo número de anos, de modo que o custo inicial incida de modo uniforme por um número adequado de anos. Este procedimento tem o objetivo de alocar o custo do investimento ao longo da vida do equipamento, fazendo com que não haja um abatimento excessivo inicial do imposto de renda...]
- c) O ponto de vista do economista: segundo o economista, a depreciação deve estar relacionada com a recuperação do capital investido. Neste caso, o número máximo de anos de depreciação corresponde à duração física do equipamento e o número mínimo corresponde ao critério legal do fisco.

Para fins deste trabalho, utiliza-se o termo depreciação de acordo com a visão do contador exposta acima.

É importante ressaltar que os valores de depreciação encontrados não irão representar saídas de caixa, mas sim reservas para substituições dos equipamentos e utensílios considerados desgastados. Desta maneira, a depreciação “é uma fonte interna de financiamento, porque a empresa, ao efetivar a venda de seus produtos, estará recuperando os valores da depreciação, uma vez que esta é componente do custo de produção da empresa” (ZDANOWICZ, 1989, P. 122-123).

O período que deve ser levado em consideração para depreciação dos principais bens, móveis e equipamentos utilizados pelas empresas é o seguinte: vinte e cinco anos para prédios, dez anos para instalações, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, e cinco anos para veículos, gastos pré-operacionais e equipamentos de informática. (ALLEGRETTI, 2003).

2.9.5 Avaliação das Alternativas de Investimento

Antes da decisão da abertura de qualquer empreendimento, alguns fatores devem ser levados em consideração como o período payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno e margem de contribuição. Estes dados são importantes por determinarem o período em que o valor investido será recuperado e se o retorno do investimento será o previsto ou o ideal para a manutenção do empreendimento.

Como o futuro, principalmente em relação ao mercado externo a organização, é incerto e de grande risco, o resultado destes fatores, podem auxiliar na decisão final da pessoa empreendedora em relação a investir ou não no projeto.

Neste sentido, o cálculo do período de “payback” torna-se importante por definir o “número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado” (SANVICENTE, 1987, p. 44).

Outro conceito exposto por Gitman (2002, p. 327) coloca que o payback representa o “período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das *entradas de caixa*.”

Outro cálculo essencial a ser realizado com fim de avaliar o investimento é o valor presente líquido. Especificamente esta taxa, conforme Gitman (2002, p. 329) “refere-se ao mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa”.

Alcança-se este valor diminuindo o investimento inicial do valor presente das entradas e saídas de caixa, deduzindo a uma taxa igual ao custo de capital da empresa. (GITMAN, 2002).

Com este cálculo pretende-se descobrir se a melhor opção realmente é aceitar o desafio do empreendimento, ou se o rendimento do empresário será maior se aplicar o capital disponível em qualquer outra alternativa de investimento de menor risco, como a poupança, por exemplo.

Também se deve calcular a taxa interna de retorno. Segundo Gitman (2002, p. 330) taxa interna de retorno (TIR) é “a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto”.

Desta maneira, de acordo com Sanvicente (1987), o projeto somente deverá ser posto em prática se a taxa interna de retorno for maior do que o custo de capital investido.

E, por último, calcula-se a margem de contribuição ou margem líquida. Esta é definida como sendo “o valor que resta à empresa, após deduzidos da receita os custos dos produtos vendidos, as comissões e os impostos gerados pela comercialização de um produto”. (DOLABELA, 1999, p. 232)

Desta maneira, quanto maior for esta margem, melhor será o sucesso da empresa em relação a sua lucratividade sobre as vendas. (GITMAN, 2002). Para Gitman (2002, p. 122) “a margem líquida mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda”.

Sendo assim, Conforme Salim (2001, p. 119), esta margem é calculada através da divisão do lucro líquido pelas vendas.

3 METODOLOGIA

A definição da metodologia a ser utilizada na realização do trabalho é ponto fundamental para que se alcance os objetivos definidos. Uma metodologia bem definida facilita a utilização dos métodos corretos para a busca e análise dos dados necessários.

Assim, segundo Minayo (1999, p. 16) “a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”. Com esta finalidade, relaciona-se nos próximos tópicos a caracterização da pesquisa realizada, com a definição dos instrumentos utilizados para a coleta de dados, a determinação da amostra analisada, como ocorreu a análise e tratamento dos dados coletados, e, por fim, as limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada teve as abordagens quantitativa e qualitativa. Para Roesch (1999), deve-se optar pela pesquisa quantitativa quando o objetivo a ser alcançado seja de medir variáveis, ou analisar resultados de sistemas ou projetos.

Partindo deste conceito, justifica-se o modo quantitativo utilizado nesta pesquisa o fato de ser a porcentagem de dados obtidos através de uma pesquisa de mercado uma das fontes para o alcance dos objetivos propostos.

Em relação à pesquisa qualitativa, Minayo (1999, p. 21-22) coloca que esta “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Desta maneira, identifica-se ser conjuntamente uma pesquisa qualitativa por ter sido realizada pela pesquisadora uma observação direta em relação aos possíveis fornecedores e concorrentes da empresa em estudo do município de Itajaí, Santa Catarina.

Um dos motivos que levam a opção da utilização destes dois tipos de pesquisa é o fato deles se completarem, sendo que “a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”. (MINAYO, 1999).

De acordo com a classificação de Vergara (1997) destaca-se a pesquisa realizada quanto aos fins como sendo do tipo descritiva, visto que serão analisadas características da população em estudo. Segundo Roesch (1999, p.30),

Se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser identificada como pesquisa de campo, visto que seu estudo foi realizado, segundo Vergara (1997, p. 45) “onde ocorre ou ocorreu um fenômeno...”; documental, pela necessidade de busca em documentos existentes em órgãos públicos; e bibliográfica em função da referência que se precisa estabelecer para que se possa realizar com mais precisão os estudos propostos.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

De acordo com Tomanik (1994, p. 155) “o instrumento é o material específico que se vai utilizar para a aplicação da técnica”. Conforme este conceito, identifica-se a utilização dos seguintes instrumentos de coletas de dados: questionários, observação pessoal e entrevistas semi-estruturadas.

O questionário, segundo Chizzotti (2001, p.55),

consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema de pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar

O questionário foi composto por perguntas fechadas e aplicado a uma amostra de 204 elementos, como determinado no capítulo anterior. É identificado por Roesch (1999, p.144) como sendo vantagem da utilização deste tipo de questionário, o fato da rapidez do preenchimento e da análise. Relacionado as questões, percebe-se como sendo do tipo de fato. As questões de fato “requerem apenas uma resposta certa”. (ROESCH, 1999, p. 145).

Roesch (1999, p. 148) afirma que “a observação é utilizada para entender como indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho; para estudar e revisar a alocação de recursos ou para calcular a frequência de atrasos”. A observação desta pesquisa terá a finalidade de conhecer informações a respeito do único concorrente do município e dos possíveis fornecedores do município em estudo.

Segundo Roesch (1999, p. 159) “Em entrevistas semi estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. Sendo assim, através deste tipo de entrevistas pretende-se buscar dados que venham a somar com a observação realizada dos concorrentes e para a análise dos fornecedores.

A análise de dados secundários, que são os “dados que já foram coletados, tabulados e analisados” (MATTAR, 1999, p.62), será realizada através de material fornecido pela Receita Federal, SEBRAE, Prefeitura Municipal de Itajaí e Junta Comercial do Estado.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de mercado na região do aglomerado urbano do município de Itajaí com o intuito de conhecer melhor este ambiente.

Como se torna inviável, em função do tempo e recursos disponíveis pela pesquisadora, de analisar todos os moradores do Município em estudo, faz-se necessário a delimitação de uma amostra da população que torne a pesquisa confiável em relação aos dados arrecadados. Desta maneira, “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. (ROESCH, 1999, p. 139).

A amostra determinada foi caracterizada do tipo aleatória estratificada, pois quando “[...] a população é muito grande, torna-se mais econômico e mais rápido aplicar o princípio da amostra probabilística a estratos da população”. (ROESCH, 1999, p.139). Enquanto que, a população em estudo é constituída pelos moradores do município de Itajaí, sendo considerada, pela definição de Mattar (1999), como sendo infinita, em função de não ser possível conhecer todos os elementos da população do município em estudo.

A fórmula para cálculo da amostra, segundo Mattar (1999) para população infinita, é a seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 \times z^2}{e^2} = \frac{2^2 \times 0,5^2}{0,07^2} = \frac{1}{0,0049} = 204,08 \text{ hab.}$$

Onde:

z = Confiabilidade da Amostra

e = Erro Amostral

σ = Desvio-Padrão

O resultado obtido acima indica que para a realização da pesquisa com erro máximo de 7 % e com grau de confiabilidade da amostra de 50%, tem-se que construir uma amostra com 204 elementos.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Após a aplicação das técnicas de coletas de dados determinadas, é preciso analisar todos os dados encontrados. É exposto por Roesch (1999, p. 149) que “na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística [...]”. Desta maneira, a análise dos dados obtidos de modo quantitativo com esta pesquisa foi realizada estatisticamente. Neste tipo de pesquisa, através da codificação dos dados pode-se chegar a uma proporção em relação ao número de respostas para cada questão.

Assim, as respostas para cada questão do questionário aplicado, foram repassadas para uma planilha do programa Excel¹. Esta planilha apresenta duas principais colunas onde se alocam os valores absolutos, que são os números reais de respostas para cada questão, e os valores relativos, que demonstram a porcentagem de cada opção de resposta em relação ao número total de respostas da questão.

No entanto, a interpretação das respostas obtidas através da pesquisa qualitativa será realizada com base no material bibliográfico e nos dados secundários analisados.

¹ O Excel é um aplicativo Windows - uma planilha eletrônica - que fornece ferramentas para efetuar cálculos através de fórmulas e funções e para a análise desses dados

Através dos métodos relacionados busca-se identificar e analisar os inúmeros dados adquiridos com a pesquisa, obtendo informações que auxiliem no objetivo de responder ao problema de pesquisa determinado no primeiro capítulo.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na pesquisa realizada, foi identificada como uma grande limitação o fato desta ser realizada no Município de Itajaí. Foi preciso realizar um planejamento por parte da pesquisadora para que fosse possível sua permanência por quatro dias neste município para a aplicação do questionário, que levantou as informações necessárias sobre o mercado consumidor da região; para análise dos concorrentes e busca do local adequado.

Em função da distância e do tempo disponível, os contatos com órgãos como prefeitura, receita federal, secretaria do estado da fazenda e corpo de bombeiros, foram realizados por telefone, o que muitas vezes por incompreensão dos funcionários destes órgãos, dificultou o acesso a algumas informações.

Ainda em relação a pesquisa, um ponto que muito dificultou foi a rejeição das pessoas no sentido de não colaborarem em responder ao questionário. A maioria delas se dizia apressada, se negando a conhecer inclusive a intenção da pesquisa.

Pode-se identificar também a falta de conhecimento por parte dos entrevistados sobre os produtos ortopédicos. Muitas pessoas pesquisadas solicitavam maiores esclarecimentos sobre os produtos e serviços descritos no questionário. Com este fato conclui-se que os pesquisados podem ter respondido algumas questões sem ter conhecimento do que estava sendo perguntado, podendo desta maneira afetar algumas respostas.

Apesar do interesse em abrir um novo negócio a empresa atualmente não dispõe de recursos financeiros para a terceirização da realização da pesquisa de mercado. Por este fato, em função da entrevistadora fazer parte da família que irá abrir a filial pode ocorrer o favorecimento de uma interpretação tendenciosa, principalmente por ser a entrevistadora a responsável pela elaboração e aplicação do questionário.

Caso seja o desejo do proprietário a abertura da empresa em novos mercados, sugere-se que seja destinado uma parcela de recursos financeiros para a contratação de pessoas ou empresas que realizem a pesquisa deste novo mercado.

4 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

A realização da pesquisa de mercado “consiste em conseguir determinar características, necessidades, aceitação ou rejeição de alguma idéia, produto ou pessoa, através de um processo de consulta de uma amostra desse mercado”. (SALIM, et al, 2001, p. 84). Desta maneira, com esta pesquisa procura-se conhecer o mercado que a empresa irá atuar.

Itajaí, município do Estado de Santa Catarina, região onde será realizada a pesquisa de mercado, fica distante 98 km da capital do Estado Florianópolis, no sentido norte.

De acordo com informações do endereço eletrônico www.itajai.com.br, tem-se que o distrito de Itajaí foi criado em 1833, pela Lei nº 603 de 13 de abril de 1868, sendo que em 1876 passou a ser considerado cidade.

Fazem parte deste município os bairros Centro, Fazenda, Cabeçudas, Praia Brava, Ressacada, Cidade Nova, São Vicente, Dom Bosco, Vila Operária, São João, Barra do Rio, Cordeiros, Salseiros, Espinheiros, Itaipava e Canhanduva. Sendo que do total dos 141.950 habitantes deste município, 55% se concentram três quatro bairros Centro (7%), Fazenda (10%), São Vicente (18%) e Cordeiros (20%).

De acordo com dados do Censo de 2000 (www.amfri.org.br/pbdepopulacao.htm) Itajaí apresenta uma taxa anual de crescimento populacional de 2,99 %.

Segundo dados da Prefeitura Municipal de Itajaí, a maioria das empresas deste município, 61%, atuam na área de comércio e prestação de serviço. Os demais 39% dividem-se em autônomos, indústrias e instituições financeiras.

4.1 ANÁLISE DO MERCADO, DEMANDA E PÚBLICO ALVO

Dados do Censo 2000 (2003) revelam que o número de deficientes físicos aumentou consideravelmente de 1991 até os dias atuais. O maior aumento, de acordo com este Censo, foi em relação a pessoas que não possuem algum membro (ou parte dele), passando de cinco mil para vinte e quatro mil amputados em dez anos, representando um aumento de 339,6% (trezentos e trinta e nove vírgula seis por cento).

Por outro lado, verifica-se que em Santa Catarina a Associação Santa Catarina de Reabilitação, único órgão do governo do Estado que atende gratuitamente pessoas com problemas de reabilitação física, de acordo com informações obtidas com um funcionário, possui uma demanda mensal de produção de próteses que substituem membros superiores ou inferiores de em média oito unidades, enquanto na fila de espera aguardam cerca de 266 pessoas. Percebe-se assim, que as restrições financeiras do governo que proporciona um número limitado e pequeno de atendimentos em relação à demanda estadual incentivam o surgimento e crescimento de empresas neste segmento ortopédico.

Conhecendo esta necessidade, a Ortonew Ortopedia Técnica, empresa privada de pequeno porte, foi fundada em 1995 para explorar o ramo de fabricação de próteses e órteses ortopédicas, crescendo nos dois últimos anos a comercialização e aluguel de produtos deste segmento.

Desta maneira, Chiavenato (1995) expõe que o mercado pode ser utilizado para definir um tipo específico de consumidor ou de fornecedor, independente do local físico. Identifica-se assim, como sendo o público alvo da Ortonew Ortopedia Técnica as pessoas que necessitam de conforto e reabilitação física ou de reposição permanente ou temporária de membros superiores ou inferiores.

Dentro desta classificação, são verificados como clientes potenciais pacientes que possuam debilidades ortopédicas, desportistas, pessoas que possuam lesões provocadas por esforços repetitivos no trabalho, praticantes de esportes radicais, pessoas idosas e acamadas, entre outras pessoas que necessitem de conforto ou reabilitação física.

4.1.1 Análise SWOT

Em função da alta competitividade que as empresas encontram no mercado, faz-se necessário antes da abertura de qualquer empreendimento, um estudo que englobe as oportunidades e ameaças do ambiente externo e das forças e fraquezas da organização em relação aos seus concorrentes e grupos de interesse. Com o resultado dos estudos destas quatro forças, obtém-se a análise SWOT.

As letras deste termo inglês representam *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

As ameaças indicam “um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levanta, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”. (KOTLER, 2000, p. 99).

Identifica-se como sendo a principal ameaça da empresa no município de Itajaí o fato de suas concorrentes realizarem na região uma forte divulgação de seus produtos e serviços através de contato com profissionais da saúde. Outra forte ameaça identificada é a localização da concorrente Fisiotec ser próxima ao local pretendido para abertura da Ortonew Ortopedia Técnica.

Uma oportunidade acontece para a empresa, segundo Kotler (2000, p. 98), quando ela “pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”.

Desta maneira uma forte oportunidade para ser aproveitada pela Ortonew Ortopedia Técnica é o fato de poder atender aos pacientes que necessitam de próteses e órteses no próprio município, visto que estes precisam se deslocar a Camboriú para terem acesso a estes produtos.

Para Kotler (2000, p. 100) “cada negócio deve avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”. Assim, a empresa poderá estar adotando medidas para concentrar suas forças e neutralizar as fraquezas.

Assim, identifica-se como ponto forte da Ortonew Ortopedia Técnica o fato de manter em sua loja preço competitivo, menor do que a concorrência para conquistar a atenção dos clientes, condições facilitadas de pagamento através de cheque pré-datado e cartões de crédito e a garantia do atendimento pós-venda tanto para produtos adquiridos na loja, como para as próteses e órteses confeccionadas.

Como pontos fracos, pode-se citar a entrada no mercado novo, conhecido somente através da pesquisa de mercado; a dificuldade da clientela em conhecer e saber onde encontrar os produtos ortopédicos, pois comumente os associam a lojas de artigos esportivos; e, a falta de pessoal técnico qualificado na região de Itajaí. Em função desta última colocação, o técnico de Florianópolis há aproximadamente um ano vem treinando um profissional para realizar o atendimento inicial na região.

4.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Através da pesquisa de mercado, constatou-se que o concorrente direto da Ortonew Ortopedia Técnica será a Fisiotec Produtos Hospitalares, por estar instalada no município de Itajaí. Esta empresa oferece a seus clientes venda e aluguel de produtos ortopédicos e serviços na área de fisioterapia.

Um outro concorrente potencial da empresa é a Ullis Técnica Ortopédica. Esta empresa está estabelecida na Cidade de Camboriú, distante 13 Km de Itajaí, e atende a parte de loja, comercializando produtos ortopédicos, e também fabricação de próteses e órteses.

Através da observação dos concorrentes da empresa na região de Itajaí, tem-se a seguinte análise:

Concorrente/atributo	Ullis Técnica Ortopédica	Fisiotec
Produtos oferecidos	Igual	Igual
Qualidade dos produtos	Igual	Igual
Fabricação de próteses e órteses	Igual	Inexiste
Participação no mercado	Líder	Líder
Pontos fortes	Única loja na região	Única loja na região
Pontos fracos	Acomodação pela inexistência de concorrência	Acomodação pela inexistência de concorrência

Título: Quadro 01: Análise Concorrentes

Fonte: pesquisa com concorrentes

4.3 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

A Ortonew Ortopedia Técnica por trabalhar com fabricação e venda relacionados à área ortopédica, a avaliação de fornecedores deverá ser realizada diferentemente para cada uma destas atividades, conforme se relaciona nos itens a seguir.

4.3.1 Fornecedores de produtos acabados

A Ortonew Ortopedia Técnica revende produtos acabados dos seguintes fornecedores: Lunamed Distribuidora de Produtos Médicos Ltda, Dilepé Indústria e

Comércio de Materiais Ortopédicos LTDA, Indaiá Industria de Bengalas e Muletas Ltda. Todas estas empresas possuem suas sedes no Estado de São Paulo.

O controle de pedidos é realizado por intermédio de estoque de segurança. Cada produto tem um número mínimo determinado e o pedido é realizado na medida em que se atinge este ponto. Para determinação deste estoque são levados em consideração a demanda do produto e seu tempo de entrega pelo fornecedor.

A entrega dos produtos pelos fornecedores citados, leva em média dois dias úteis, sendo cobrada uma taxa pelo frete de acordo com o peso do produto, mais o ad valorem, que é calculado através de um percentual sobre a nota fiscal. Os valores são cobrados de acordo com os valores determinados no quadro 02.

Cidade de saída	Até 10 K	De 11 a 20 K	De 21 a 30 K	De 31 a 50 K	De 51 a 75 K	De 76 a 100 K	Acima de 100 K (p/Kg)	(+) Ad Valorem sobre NF
São Paulo	10,84	13,11	15,46	18,72	24,18	29,64	0,30	0,50%

Título: Quadro 02: preço frete

Fonte: dados da pesquisa

Todos os pagamentos são feitos através boleto bancário, tendo dez dias para pagar, a contar da data da remessa.

4.3.2 Fornecedores de matéria-prima

São adquiridos insumos para fabricação das órteses e próteses dos seguintes fornecedores: Otto Bock do Brasil Técnica Ortopédica Ltda, Day Brasil S/A, Alumínio São José Ltda, Dominik Comércio, Indústria e Representação Ltda e Associação de Assistência da Criança Deficiente (AACD).

A maioria dos insumos é solicitada de acordo com a necessidade de produção. São exceção para couro, velcro, gesso, parafusos, resina, malha, atadura gessada nº 15 e 20, meia para coto, joelheira, válvula de sucção, polifórmio 50 X 40, fibra de carbono, tubo e surlin flexível por serem disponibilizados para a venda somente em quantidades maiores que o

necessário para produção e para os casos do paciente optar em adquirir mais de um acessório, como no caso das joelheiras.

O prazo médio de entrega para insumos que são adquiridos da Otto Bock do Brasil Técnica Ortopédica Ltda, Day Brasil S/A e da Associação de Assistência da Criança Deficiente (AACD), por serem encaminhados de São Paulo, levam em média dois dias úteis, enquanto que para os demais fornecedores a entrega é imediata por estarem localizados em São José, município vizinho de Florianópolis.

O pagamento do frete que se fizer necessário, deverá ser calculado de acordo com os valores apresentados no quadro 02.

4.4 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR

A pesquisa de mercado ocorreu nos dias oito e onze de setembro de dois mil e três, no bairro Centro, do Município de Itajaí e teve a intenção de conhecer as necessidades e características do mercado a ser atendido pela empresa em estudo. A pesquisa foi realizada com 204 cidadãos em três pontos: em frente à Paróquia do Santíssimo Sacramento, na Praça Irineu Bornhausen, na Avenida Hercílio Luz e defronte ao Hospital e Maternidade Marieta Konder Bornhausen, na Avenida Marcos Konder.

4.4.1 Análise dos dados da pesquisa

Com a finalidade de facilitar a interpretação dos dados obtidos com a pesquisa, estes serão mostrados da seguinte maneira: inicialmente serão apresentadas as questões, após os dados organizados em tabelas, em seguida a ilustração dos dados através de gráficos, finalizando com um comentário sobre as informações adquiridas.

1ª Pergunta: Você conhece a finalidade dos produtos ortopédicos? Se a resposta for diferente de sim, encerrar o questionário.

Tabela 1 – Finalidade dos produtos ortopédicos

	Valor absoluto	Valor relativo
Sim	204	100%
não	-	-
TOTAL	204	100%

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1 – Finalidade produtos ortopédicos



Fonte: dados da pesquisa

Comentário: Observa-se que todos os entrevistados conheciam a finalidade dos produtos ortopédicos.

2ª Pergunta: Você necessita ou já necessitou de algum produto ortopédico? Se a resposta for positiva especifique o produto. Se a resposta for diferente de sim, pular para questão 8.

Tabela 2 – Necessidade de produtos ortopédicos

	Valor absoluto	Valor relativo
sim	133	65,20%
não	71	34,80%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 2 – Necessidade de produtos ortopédicos



Fonte: dados da pesquisa

Comentário: Dos 204 entrevistados, têm-se que 65% deles informaram já ter utilizado algum produto ortopédico.

3ª Pergunta: Quais motivos o levaram ou o levam a necessitar de produtos ortopédicos?

Tabela 3 – Motivos para a necessidade de produtos ortopédicos

	Valor absoluto	Valor relativo
praticando esporte	50	34,97%
acidentes	27	18,88%
cirurgia	18	12,59%
correção ortopédica	7	4,90%
conforto físico	22	15,38%
substituição de algum membro	0	0,00%
acidente de trabalho	13	9,09%
outros	6	4,20%
TOTAL	143	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Motivos para a necessidade de produtos ortopédicos



Fonte: dados da pesquisa

Comentário: Verificou-se que 99, ou 69%, dos 133 entrevistados que necessitam ou já necessitaram de produtos ortopédicos alegam serem os motivos prática de esporte, acidentes ou para conforto físico.

4ª Pergunta: O uso do produto é temporário ou permanente?

Tabela 4 – Tempo de uso do produto

	Valor absoluto	Valor relativo
Temporário	122	91,73%
Permanente	11	8,27%
TOTAL	133	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 – Tempo de uso do produto



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: Analisa-se que 92% do total de entrevistados que responderam que necessitam ou já necessitaram de produtos ortopédicos, os utilizaram temporariamente.

5ª Pergunta: Ao necessitar de produtos ortopédicos você opta por adquiri-los em lojas deste município ou de outras Cidades. Caso a resposta seja a segunda opção, indique qual Cidade.

Tabela 5 – Município que compra

	Valor absoluto	Valor relativo
neste município	122	91,73%
outras Cidades	11	8,27%
Total	133	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 – Município que compra



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: A grande maioria, 92%, indica comprar no próprio município de Itajaí os produtos ortopédicos que necessitam ou que já necessitaram.

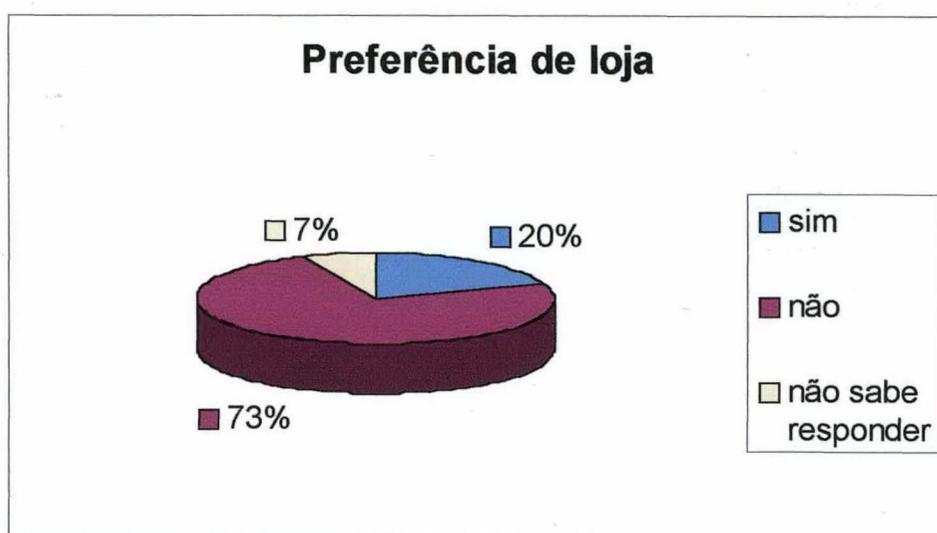
6ª Pergunta: Ao necessitar de produtos ortopédicos, você tem preferência por alguma empresa? Se a resposta for positiva, especifique a empresa.

Tabela 6 – Preferência de loja

	Valor absoluto	Valor relativo
sim	26	19,55%
não	98	73,68%
não sabe responder	9	6,77%
TOTAL	133	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – Preferência de loja



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: De todos os 133 entrevistados que já necessitaram ou necessitam de produtos ortopédicos, obtém-se que 73% deles informaram não ter preferência por nenhuma loja. Porém, dos 26 entrevistados que responderam ter preferência por alguma loja, apenas 4 conseguiram lembrar o nome da Fisiotec Produtos Hospitalares e um lembrou da Ullis Técnica Ortopédica.

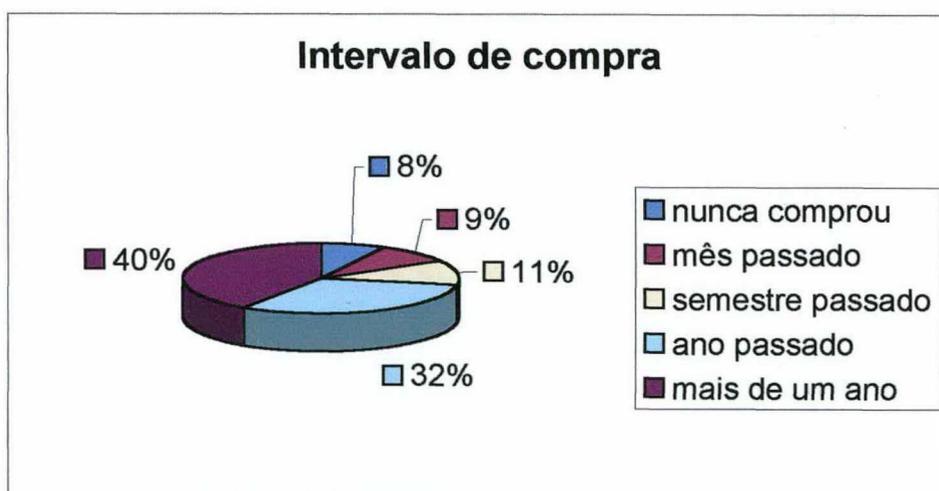
7ª Pergunta: Qual foi a última vez que você comprou ou alugou algum produto ortopédico?

Tabela 7 – Intervalo de compra

	Valor absoluto	Valor relativo
nunca comprou	10	7,52%
Mês passado	12	9,02%
semestre passado	15	11,28%
Ano passado	42	31,58%
faz mais de um ano	54	40,60%
TOTAL	133	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7 – Intervalo de compra



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: A maioria dos 133 entrevistados que indicaram que necessitam ou que já necessitaram de produtos ortopédicos, 72%, responderam que adquiriram este tipo de produto há pelo menos um ano.

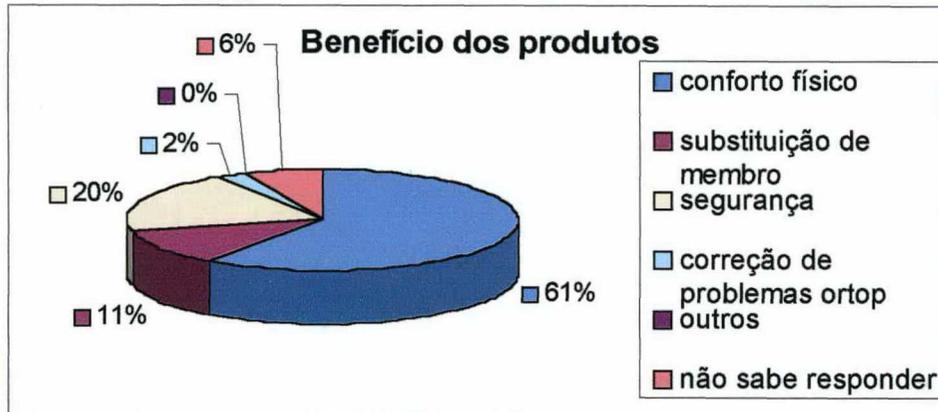
8ª Pergunta: Que benefício você acredita que seja alcançado com o uso de produtos ortopédicos?

Tabela 8 – Benefício dos produtos

	Valor absoluto	Valor relativo
conforto físico	122	59,80%
substituição de algum membro	23	11,27%
segurança	41	20,10%
correção de problemas ortop.	5	2,45%
outros	0	0,00%
Não sabe responder	13	6,38%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 – Benefício dos produtos



Fonte: dados da pesquisa

Comentário: Verifica-se que 61% de todos os entrevistados esperam alcançar conforto físico com o uso de produtos ortopédicos.

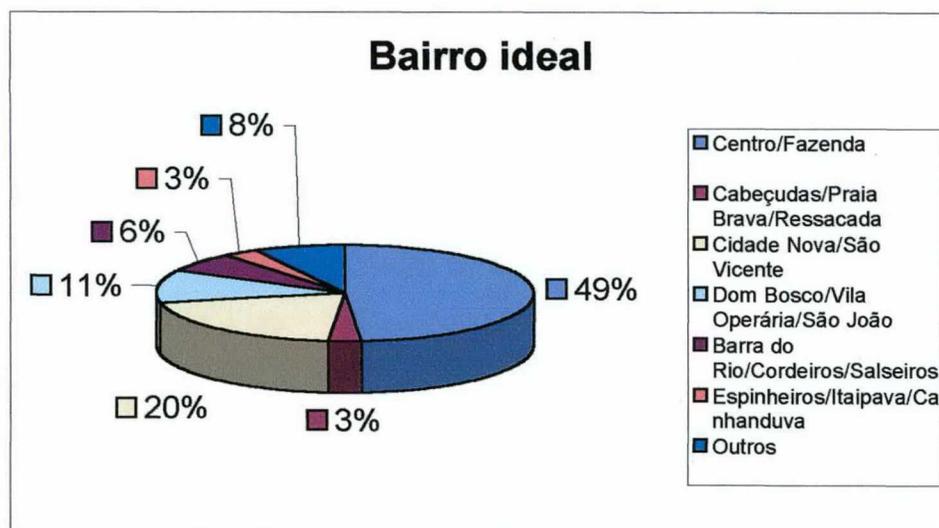
9ª Pergunta: Na sua opinião qual bairro no município de Itajaí é o ideal para a instalação de uma loja que comercialize produtos ortopédicos?

Tabela 9 – Bairro ideal

	Valor absoluto	Valor relativo
Centro/Fazenda	99	48,53%
Cabeçadas/Praia Brava/Ressacada	6	2,94%
Cidade Nova/São Vicente	41	20,10%
Dom Bosco/Vila Operária/São João	23	11,27%
Barra do Rio/Cordeiros/Salseiros	13	6,37%
Espinheiros/Itaipava/Canhanduva	6	2,94%
Outros	16	7,85%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9 – Bairro Ideal



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: Praticamente a maioria dos entrevistados, 49%, acham o bairro Centro o ideal para a abertura de um loja que comercialize produtos ortopédicos, enquanto 20% acreditam ser São Vicente o bairro ideal.

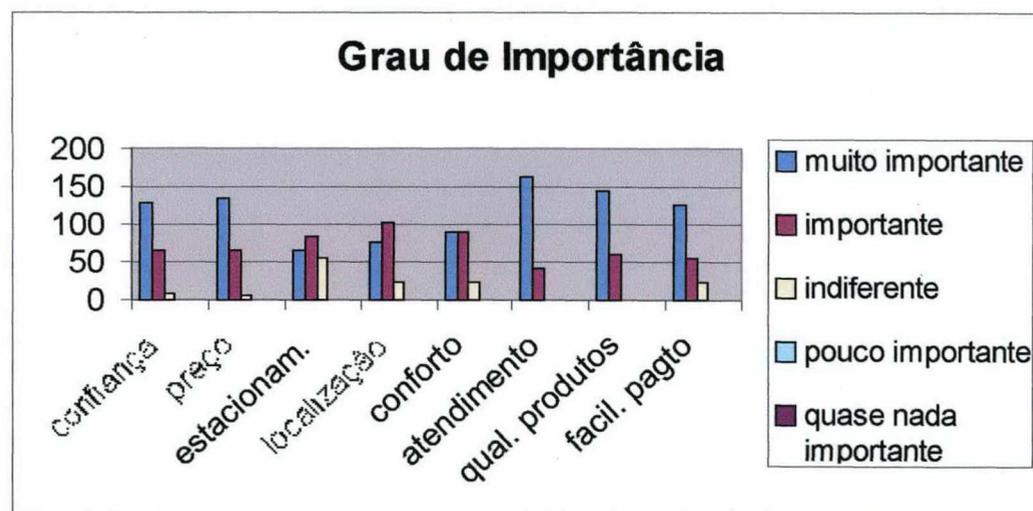
10ª Pergunta: Atribua grau de importância para os atributos relacionados abaixo, levando em consideração um estabelecimento que comercialize produtos ortopédicos.

Tabela 10 – Grau de importância

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Quase nada Importante	Total
Confiança	130	67	7	0	0	204
Preço	133	66	5	0	0	204
Estacionamento	65	83	56	0	0	204
Localização	77	103	24	0	0	204
Conforto	89	90	25	0	0	204
Atendimento	162	42	0	0	0	204
Qualidade dos produtos	144	60	0	0	0	204
Facilidade de pagamento	126	54	24	0	0	204

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10 – Grau de importância



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: A grande maioria dos entrevistados, consideram ser pelo menos importante a confiança, preço, estacionamento, localização, conforto, atendimento, qualidade dos produtos e facilidade de pagamento para empresas que comercializam produtos ortopédicos.

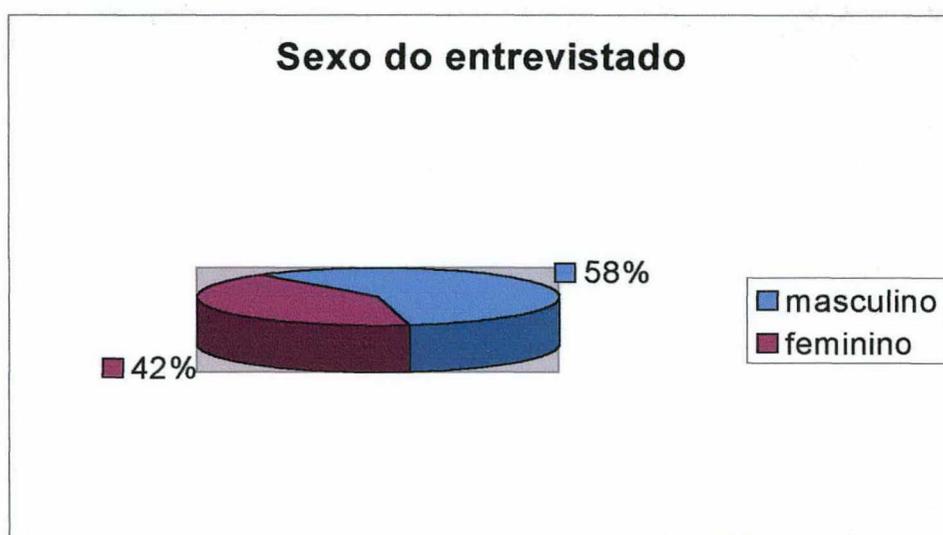
11ª Pergunta: Sexo do (a) entrevistado (a)

Tabela 11 – Sexo do entrevistado

	Valor absoluto	Valor relativo
masculino	119	58,33%
feminino	85	41,67%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11 – Sexo do entrevistado



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: Constata-se que dos 204 entrevistados, 119 são do sexo masculino.

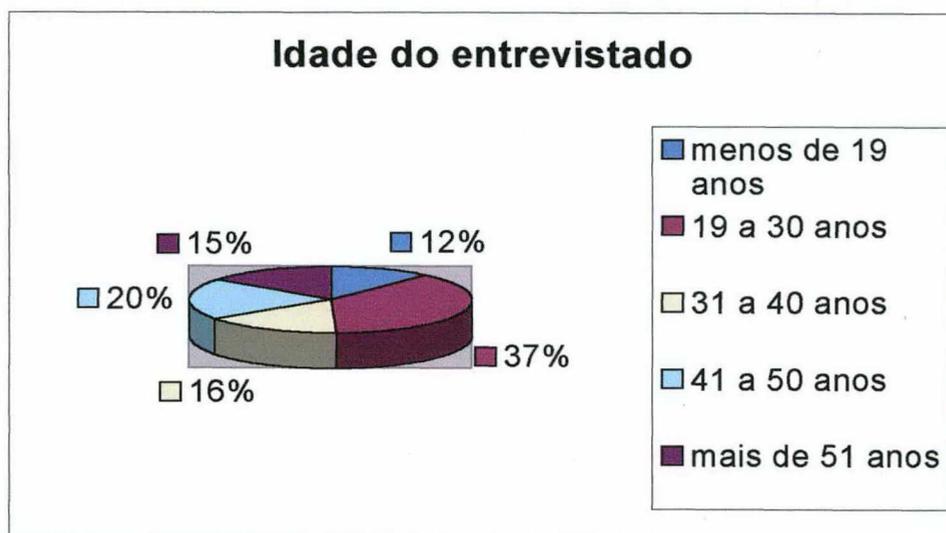
12ª Pergunta: Idade do (a) entrevistado (a)

Tabela 12 – Idade do entrevistado

	Valor absoluto	Valor relativo
menos de 19 anos	24	11,76%
19 a 30 anos	77	37,75%
31 a 40 anos	32	15,69%
41 a 50 anos	41	20,10%
mais de 51 anos	30	14,70%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12 – Idade do entrevistado



Comentário: Através dos dados coletados percebe-se que 49% possuem idade inferior a 30 anos.

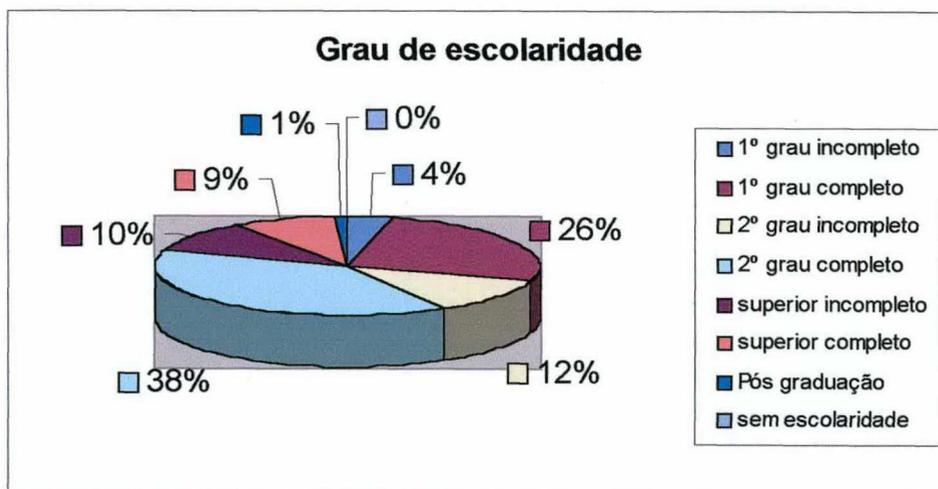
13ª Pergunta: Grau de Escolaridade do (a) entrevistado (a)

Tabela 13 – Grau de Escolaridade

	Valor absoluto	Valor relativo
1º grau incompleto	8	3,92%
1º grau completo	53	25,98%
2º grau incompleto	24	11,76%
2º grau completo	79	38,73%
superior incompleto	20	9,80%
superior completo	18	8,83%
pós graduação	2	0,98%
sem escolaridade	0	0,00%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 13 – Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: Destaca-se que dentre os entrevistados, 13% possuem pelo menos o terceiro grau completo, e enquanto que 38% responderam ter o segundo grau completo.

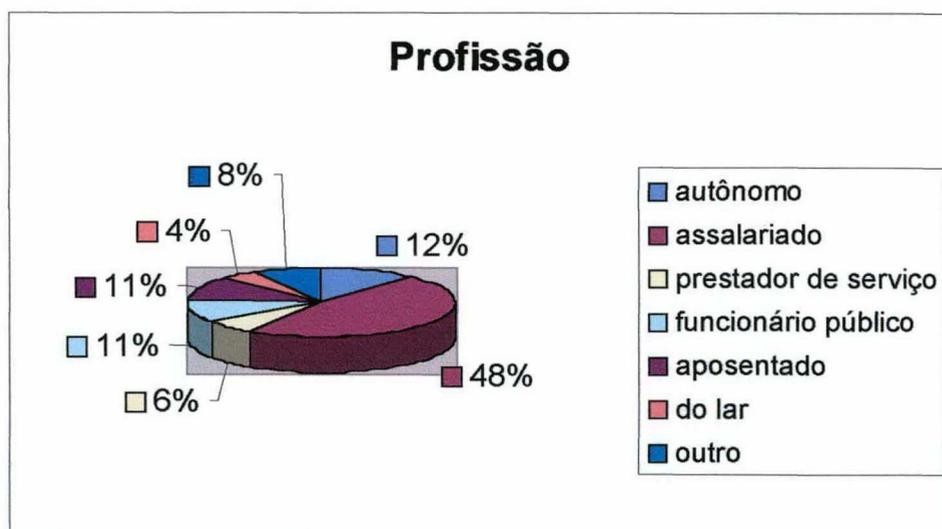
14ª Pergunta: Profissão

Tabela 14 – Profissão

	Valor absoluto	Valor relativo
autônomo	24	11,76%
assalariado	96	47,07%
prestador de serviço	13	6,37%
funcionário público	23	11,27%
aposentado	22	10,78%
do lar	9	4,41%
outro	17	8,34%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 14 – Profissão



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: Nota-se que 48% dos entrevistados trabalham como assalariado.

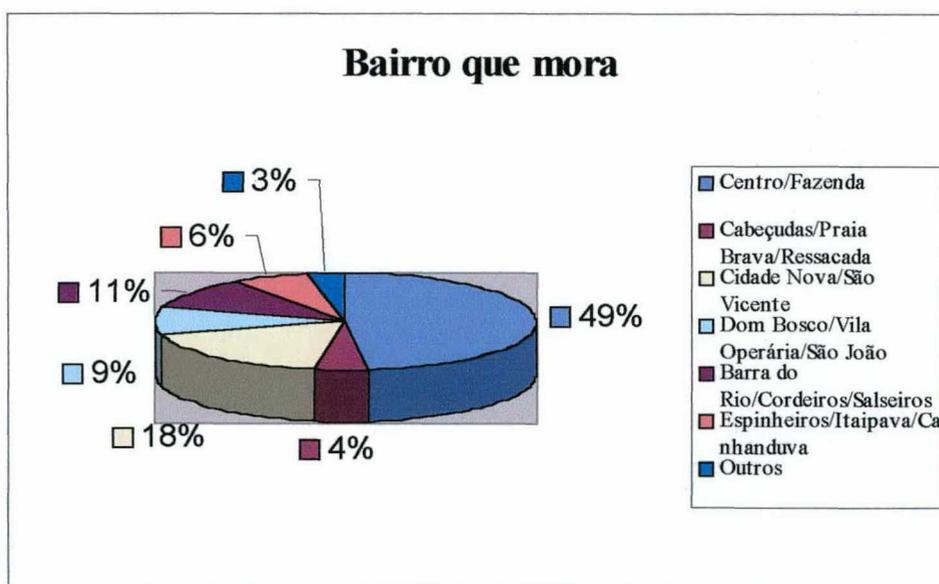
15ª Pergunta: Bairro em que mora

Tabela 15 – Bairro em que mora

	Valor absoluto	Valor relativo
Centro/Fazenda	98	48,04%
Cabeçadas/Praia Brava/Ressacada	9	4,41%
Cidade Nova/São Vicente	37	18,14%
Dom Bosco/Vila Operária/São João	18	8,82%
Barra do Rio/Cordeiros/Salseiros	22	10,78%
Espinheiros/Itaipava/Canhanduva	13	6,37%
Outros	7	3,43%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 15 – Bairro que mora



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: Do total dos entrevistados, identifica-se que a maioria, 66%, deles residem no bairro Fazenda ou Centro.

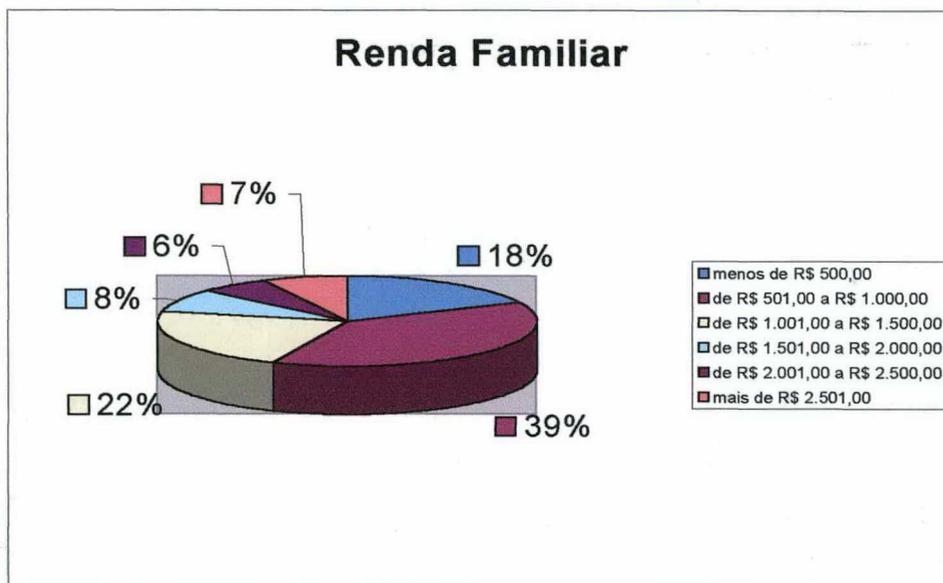
16ª Pergunta: Renda Familiar

Tabela 16 – Renda familiar

	Valor absoluto	Valor relativo
menos de R\$ 500,00	37	18,14%
de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00	78	38,24%
de R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00	45	22,06%
de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00	17	8,33%
de R\$ 2.001,00 a R\$ 2.500,00	12	5,88%
mais de R\$ 5.201,00	15	7,35%
TOTAL	204	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 16 – Renda familiar



Fonte: Dados da pesquisa

Comentário: Observa-se que dos entrevistados, 60% possuem renda familiar, pelo menos entre R\$ 1001,00 e R\$ 1500,00.

17. Você tem alguma sugestão a contribuir para as empresas que trabalham com produtos ortopédicos?

De todos os entrevistados, dentre os que sugeriram algo, a maioria optou por indicar que sejam priorizados menor preço e bom atendimento.

Também foi reforçada a vontade de alguns pesquisados sobre a abertura de uma loja deste segmento no bairro San Vicente.

4.4.2 Considerações finais acerca da pesquisa

Com relação aos dados coletados com a pesquisa, foi realizada uma avaliação, para que possa se conhecer o mercado em estudo. Esta análise segue relacionada abaixo.

Os principais motivos que levaram as pessoas entrevistadas do município de Itajaí a adquirirem produtos ortopédicos foram com problemas provindos de atividades físicas, acidentes e para conforto físico (juntos somam 69%), sendo que destes a grande maioria não utilizou estes produtos para substituir algum membro.

Como a grande maioria dos que compram produtos ortopédicos opta em adquiri-los no próprio município, verifica-se que é possível obter uma vantagem frente ao concorrente se for realizado um forte trabalho de divulgação, principalmente com os profissionais fisioterapeutas e ortopedistas que atendem na região, visto que 74 % dos entrevistados responderam não ter preferência por nenhuma empresa.

A frequência com que se compram produtos é relativamente baixa, sendo que a maioria, 54%, já faz mais de seis meses da aquisição.

Apesar de um maior número de pessoas acharem ser o Centro o bairro ideal para a abertura da loja em estudo, um número considerável de respondentes acreditam que o Bairro São Vicente seria o mais adequado (20,10%).

Em função da opção deste bairro ter se destacado frente aos outros bairros citados, com exceção para o centro, foi realizada uma pesquisa informal com alguns moradores do município para saber o motivo desta preferência. Foi alegado por algumas pessoas que o motivo seria a expansão e crescimento do bairro. Alguns moradores, inclusive têm vontade de se organizarem em busca da emancipação deste bairro a município.

Porém, de acordo com alguns moradores falta a instalação de alguns estabelecimentos, como o de comercialização de produtos ortopédicos, para que não mais precisem se deslocar ao centro de Itajaí por não possuírem nenhuma opção na localidade.

Diante deste fato, sugere-se a realização de uma pesquisa neste bairro para verificar a viabilidade da abertura de uma loja, já que o número de concorrentes é zero, facilitando a entrada da empresa.

Todos os fatores citados na pesquisa em relação a segurança, confiança, preço, estacionamento, localização, conforto, atendimento, qualidade dos produtos e facilidade de pagamento foram considerados pelo menos importante pela maioria dos entrevistados, mostrando que deve-se destinar uma parcela de planejamento para estes pontos, com o intuito de conquistar e fidelizar os moradores de Itajaí.

Em relação ao perfil sócio econômico, observa-se que a maioria da população entrevistada é assalariada (47,06%), tem no mínimo primeiro grau completo (80,39%, sendo 38,73% destes com segundo grau completo) e recebe por mês menos de R\$ 1.500,00.

5 ASPECTOS LEGAIS E JURÍDICOS

Neste capítulo serão conhecidas as etapas e ações necessárias para a abertura legal de um empreendimento.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A Ortonew Ortopedia Técnica com a abertura de sua filial passará a estar enquadrada como pequeno porte, por possuir uma receita bruta anual total, somadas as duas lojas, inferior a um milhão e duzentos mil reais. (Lei Nº 9.841 de 05 de outubro de 1999).

Segue relacionada abaixo a identificação da empresa filial:

Nome da organização: Jair Cotiela de Oliveira ME

Nome fantasia: Ortonew Ortopedia Técnica

Endereço: Avenida Marcos Konder, 452 – Centro – Itajaí.

Sede e Foro: A empresa terá sede e foro no município de Itajaí, Estado de Santa Catarina.

5.2 ETAPAS PARA O REGISTRO DA EMPRESA

Para abertura de um empreendimento, de acordo com pesquisa realizada junto ao SEBRAE/SC, constatou-se os seguintes passos a serem seguidos:

1º Passo: Consulta de viabilidade na Prefeitura Municipal de Itajaí no endereço Rua Joca Brandão, 655, Centro, com pagamento da taxa de R\$ 6,24 (seis reais e vinte e quatro centavos) e apresentação do carne de IPTU (Imposto Predial Territorial Urbano) do local alugado;

2º Passo: Consulta prévia junto a Receita Federal na Rua Pedro Ferreira, 34, Centro, Itajaí, sem cobrança de taxas, sendo necessário somente a apresentação de documentos de identidade e CPF (Cadastro de Pessoas Físicas) do proprietário;

3º Passo: Registro da empresa na Junta comercial do Estado (JUCESC), na Avenida Rio Branco, 387, Centro, Florianópolis. Sendo cobrado por este serviço o valor de R\$ 18,90 (dezoito reais e noventa centavos).

4º Passo: Obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) com a Receita Federal. Este pode ser adquirido através da internet pelo site www.receita.fazenda.gov.br.

5º Passo: Obtenção da Inscrição Estadual na Secretaria do Estado da Fazenda. Sendo cobrada uma taxa de R\$ 5,32 (cinco reais e trinta e dois centavos);

6º Passo: Aquisição do Alvará para funcionamento, da inscrição na Prefeitura Municipal de Itajaí e autorização para elaboração de blocos de nota fiscal. Será necessário apresentar na prefeitura os seguintes documentos:

- a) Contrato social original, registrado no cartório;
- b) CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas);
- c) Vistoria do corpo de Bombeiros com pagamento de uma taxa de R\$ 64,10 (em função do local possuir metragem de 60 a 100 metros quadrados);
- d) Consulta de viabilidade;
- e) Cadastro Municipal de Contribuintes (CMC);
- f) O valor da taxa de expediente cobrado pela Prefeitura Municipal de Itajaí é calculado de acordo com a metragem e com o ramo de atividade da empresa. Segundo avaliação do contador da empresa este valor deve ficar em torno de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais).

5.3 TRIBUTOS

Para a Ortonew Ortopedia Técnica exercer suas atividades dentro das exigências legais é preciso efetuar o pagamento mensalmente das tributações federal e estadual.

Em relação aos tributos federais, tem-se que esta empresa enquadra-se no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (SIMPLES) por possuir faturamento anual inferior a um milhão e duzentos mil reais (SEBRAE-SC). Este sistema concentra o

pagamento de seis impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, IPI E INSS Patronal.

Desta maneira, está sujeita a pagamento de 6,2% (seis vírgula dois por cento) da receita bruta mensal como obrigação tributária federal. Este valor deve ser repassado para o governo através de pagamento bancário de guia DARF até o dia dez de cada mês.

Relacionado ao tributo estadual, por estar enquadrada como empresa de pequeno porte e por optar pelo simples (Lei 11.398 de 08 de maio de 2000) estará sujeita ao pagamento mensal fixo de 3,75% (três vírgula setenta e cinco por cento) sobre o faturamento mensal, por possuir faturamento anual inferior a R\$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais). Este valor deve ser pago em guia DAR com vencimento no dia 10 de cada mês.

Somente pode optar pelo simples estadual micro empresas que possuam a receita bruta anual inferior a um milhão e duzentos mil reais.

Cabe ressaltar que o valor de referência para pagamento dos tributos acima relatados se refere a soma mensal das receitas da matriz e filial da Ortonew Ortopedia Técnica.

5.4 NORMAS TÉCNICAS

Por não ser, até o momento, regulamentada pelo Ministério do Trabalho, a profissão de técnico ortopédico, o órgão que fiscaliza seus serviços é o departamento de vigilância sanitária do município. É este órgão o responsável pela concessão do alvará de funcionamento, cobrando por este o valor anual de R\$ 85,00 (oitenta e cinco reais).

São exigidos pela vigilância sanitária municipal rampa para facilitar o acesso dos pacientes, barras paralelas para treinamento de marcha, rampa e escada de treinamento, balança de peso e medida, banheiro adaptado para acesso de cadeira de rodas e qualificação técnica dos técnicos protesistas e ortesistas.

A partir da regulamentação da profissão de técnico protesista e ortesista as empresas que trabalharem com fabricação de próteses e órteses ortopédicas estarão sujeitas às normas adotadas pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária.).

6 ASPECTOS TÉCNICOS

Em relação aos aspectos técnicos foram analisadas localização, infraestrutura, recursos físicos necessários, descrição dos produtos que serão vendidos e fabricados e, por fim, a proposta do arranjo físico.

6.1 LOCALIZAÇÃO

O ponto de venda será alugado na mesma avenida em que se localiza o único hospital e a maioria das clínicas de ortopedia do município de Itajaí, com o objetivo de a localização chamar a atenção dos clientes potenciais.

6.2 INFRAESTRUTURA

Para a abertura da filial da Ortonew Ortopedia Técnica será necessário alugar uma sala comercial que tenha espaço físico para abrigar os produtos de comercialização na loja, sala para atendimento do paciente para próteses e órteses e espaço para alojar o estoque. Outras peças fundamentais são banheiro e espaço destinado para lanches.

Para a fabricação de órteses e próteses é preciso destinar um espaço amplo que possibilite alocar todos os equipamentos e procedimentos necessários. Em função disto, este processo de fabricação será realizado exclusivamente pela matriz, uma vez que a filial somente realizará o atendimento inicial ao cliente para a viabilização das encomendas.

Por ser os clientes muitas vezes pessoas com deficiências físicas, estacionamento e acesso facilitado às dependências da loja são fatores essenciais para a escolha do imóvel a ser alugado.

Desta maneira, verifica-se a necessidade de uma área mínima de 100 m² de área coberta, além de espaço para estacionamento com vagas para, no mínimo, três carros.

6.3 RECURSOS FÍSICOS

Segue listados abaixo os recursos físicos necessários para a estrutura administrativa:

Qtidade	Item
01	Balcão para atendimento
02	Escrivaninhas
01	Computador
01	Impressora
01	Mesa de apoio para computador
01	Cadeira giratória
03	Estante de ferro para estoque
01	Aparelho de telefone
01	Aparelho de fax
02	Cadeira com três lugares

Título: Quadro 03: recursos para estrutura administrativa
 Fonte: Pesquisa com fornecedores

No capítulo aspectos financeiros os itens acima discriminados farão parte dos quadros financeiros, sendo apresentados com orçamento e fornecedores.

6.4 PRODUTOS VENDIDOS E FABRICADOS

Estarão disponibilizados para a venda os seguintes produtos: absorvente maxi, almofadas (d'água; gel e para calos e para joanetes); andadores; assento pneumático; assento para cadeira de banho, aparelho para rotação, apoio plantar, ataduras crepon, bastões, elástica e de gesso; linha de bálsamo, desodorante e esfoliante para pernas e pés; barras de apoio para deficientes físicos; bengalas; bolsas Térmicas; cadeira de Banho; cadeiras de rodas; calcanheiras; cintas; colar cervical; colchão casca de ovo, d'água e inflável; coletes; comadre; corretivo de joanete; cotoveleira; coxal; esferas para fisioterapia; espaldeiras; estabilizador de joelho e tornozelo; faixa abdominal e torácica; fraldas descartáveis; funda; imobilizadores; joelheiras; kit para reparo, lençol para cama hospitalar, luva de procedimento; malha tubular, massagador elétrico e manual; meias de compressão; meia cosmética; meia para coto; mercur band, micro talas; muletas; munhequeira; palmilhas; papagaio; ponteiras; protetor auricular; protetor para joanetes; puxador com faixa elástica;

robofoot; sandálias para gesso; suspensório escrotal; pneu maciço aro 06; suportes para ombro/úmero; talafix, talas plásticas; talas para punho; talco antiséptico, tipóias; tornozeleiras, tutores e válvula de sucção.

Em relação ao aluguel, serão oferecidos na loja muletas, bengalas e cadeiras de rodas.

Dentre os produtos fabricados pela Ortonew Técnica Ortopédica temos as órteses e próteses.

Segundo informações do técnico responsável pela empresa, órteses são peças ou aparelhos de correção e/ou complementação de membros ou órgãos do corpo. Serão confeccionadas pela empresa as seguintes órteses:

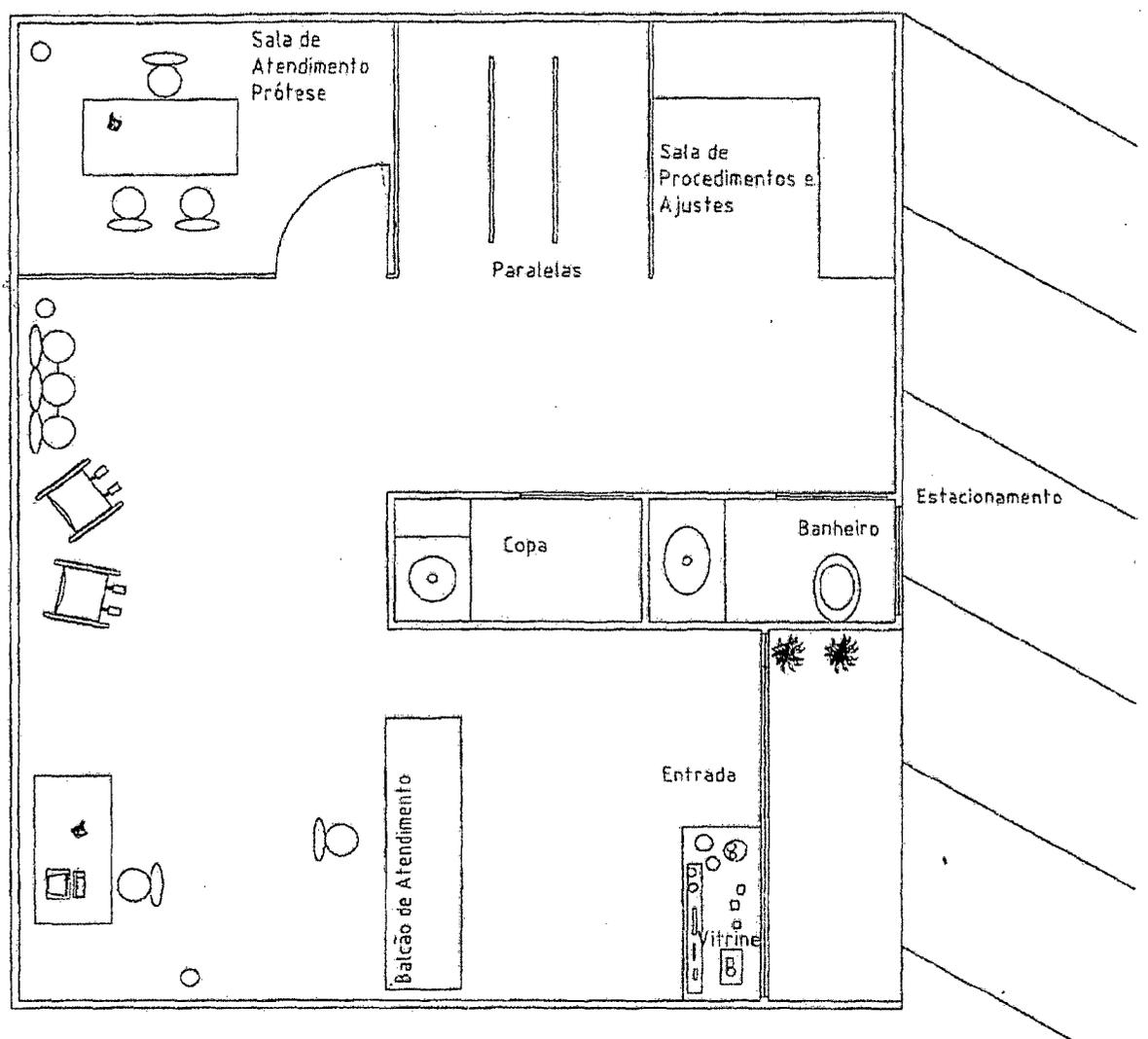
- Goteiras adulto (forrada e articulada e forrada);
- Goteiras infantil (forrada e articulada e forrada);
- Coletes: Bivalvado; Milwaukee; OTLS; Compressor dinâmico torácico; Jewett.
- Molas de Codevila com palmilha em polipropileno;
- Palmilhas simples, helicoidal, com borda interno/externo, com piloto/coxim, $\frac{3}{4}$ simples, $\frac{3}{4}$ com piloto, $\frac{3}{4}$ esporão de calcâneo, plana com elevação, para metatartalgia, para metatartalgia para esporão/piloto, palmilha com elevação de arco, compensação por centímetro;
- Aparelhos: Dennis Brow; Descarga Isquiática; Atlanta Brace e Extensores (em Brim e polipropileno); Splint; Tutores (longo, unilateral e bilateral); Talas em polipropileno.

Segundo este mesmo técnico, próteses são peças ou aparelhos de substituição dos membros ou órgãos do corpo. Desta maneira, serão fabricadas as seguintes próteses:

- Pernas mecânicas em modelo convencional (laminadas) e modular (em aço ou titânio). Estas pernas podem ser transtibial (abaixo do joelho) e transfemural (acima do joelho) e articulações são colocadas de acordo com a necessidade do paciente e prescrição médica;
- Braços mecânicos.

6.5 ARRANJO FÍSICO

Segue apresentado abaixo o layout da sala que será alugada.



Título: Figura 01: Layout da sala
Dados: fonte da pesquisa

7 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

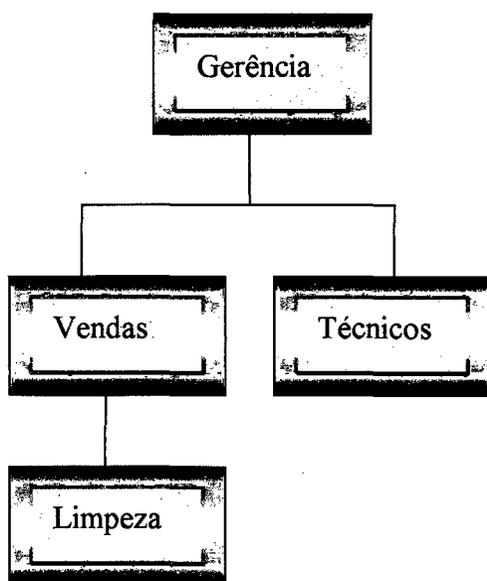
Neste capítulo serão especificados os recursos humanos necessários para a abertura da filial em estudo, bem como o organograma e salários a serem pagos.

7.1 RECURSOS HUMANOS

Para compor o quadro funcional para filial da Ortonew Ortopedia Técnica serão necessários um gerente que assumirá as funções de vendas, administrativa e financeira, um técnico ortopédico que será o responsável pelo atendimento inicial ao paciente que necessite de prótese ou órtese, e uma pessoa responsável pela limpeza e manutenção das instalações.

7.2 ORGANOGRAMA

De acordo com a descrição das funções do item acima é possível apresentar a seguinte proposta de organograma:



Título: Figura 02: Organograma Ortonew
Dados: fonte da pesquisa

7.3 SALÁRIO E REGIME DE TRABALHO

Todos os três funcionários serão contratados de acordo com as normas vigentes na Consolidação das Leis do Trabalho e na Convenção Coletiva de Trabalho da região.

De acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho 2003/2004 dos trabalhadores do comércio varejista, atacadista e concessionários e distribuidores de veículos de Itajaí, o piso mínimo para a admissão desta categoria é de trezentos e cinquenta e um reais. Com base nesta informação, segue relacionadas abaixo as remunerações que serão adotadas pela empresa de acordo com as funções:

Função	Qtidade	Mensal	Encargos 67,21%	Total das Despesas/mês
Vendas, Administrativo e Financeiro	1	400,00	268,84	668,84
Assistente Técnico	1	400,00	268,84	668,84
Limpeza e Manutenção	1	191,45	128,67	320,12
Subtotal		991,45		1.657,80
			Encargos 11,00%	
Pro labore	1	1.300,00	143,00	1.443,00
Total	4	2.291,45	1.145,40	3.100,80

Título: Quadro 04: Remuneração Funcional

Fonte: Sindicato do Comércio do Município de Itajaí

Segundo dados obtidos junto ao SEBRAE-SC, deve-se destinar 67,21% (sessenta e sete vírgula vinte e um por cento) do valor da remuneração para despesas com encargos. Sendo destes 36,3 % (trinta e seis vírgula três por cento) destinados a recolhimentos como INSS, SENAI/SENAC, SESI/SESC, salário educação, INCRA, SEBRAE, SAT e fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS); e 30,91% (trinta vírgula noventa e um por cento) referentes a valores a provisionar como décimo terceiro, férias, gratificação de férias (1/3) auxílio doença e outras despesas eventuais.

Todos os funcionários, com exceção da funcionária responsável pela limpeza cumprirão jornada de trabalho de quarenta e quatro horas semanais, sendo necessário um revezamento durante a saída do horário de almoço para que a loja possa abrir das oito horas às dezoito horas de segunda-feira a sexta-feira sem interrupção. No sábado a Ortonew

Ortopedia Técnica abrirá das oito às doze horas. A funcionária da limpeza irá cumprir jornada de quatro horas de segunda a sexta-feira.

Destaca-se ainda que a gerente realizará os serviços de supervisão e gerência nas duas lojas conjuntamente. Sendo que sua folha de pagamento já é realizada pela loja matriz.

A título de pro labore, será destinado mensalmente o valor de R\$ 1.300,00 (um mil e trezentos reais) para o proprietário da empresa. De acordo com informações prestadas pelo contador da empresa, o único encargo trabalhista que este pagamento está sujeito é ao desconto de 11% (onze por cento) referente ao INSS.

8 ASPECTOS CONTÁBEIS

A parte contábil da Ortonew Ortopedia Técnica será terceirizada, sendo realizada pelo Escritório Contec, sito a Rua Jerônimo Coelho, 293, Sala 202, Centro, Florianópolis. Esta empresa já presta serviços de contabilidade a empresa matriz desde fevereiro de 2002.

Será de responsabilidade desta empresa todos os registros e lançamentos contábeis, bem como o levantamento de obrigações, tributos e encargos a serem pagos mensalmente.

Todo o controle financeiro realizado pela Ortonew Ortopedia Técnica é realizado de maneira manual, através de registros em livros caixas e bloco de notas.

Para conhecer o valor dos tributos a serem pagos, um funcionário do escritório de contabilidade, no início da primeira semana de cada mês, entra em contato por telefone com a empresa com a finalidade de buscar o valor total das notas de saída do mês.

Com esta informação são calculados os valores a serem pagos. As guias para pagamentos são enviadas para a empresa em tempo para realizar o pagamento bancário.

9 ASPECTOS AMBIENTAIS

Um fator que tem sido muito levado em consideração pelas empresas, tanto que vendem como das que fabricam produtos, é em relação à não poluição ou degradação do meio ambiente.

Sabendo desta importância de preservação ambiental permanente, mesmo não sendo realizado pela filial a fabricação de próteses e órteses, teve-se a preocupação de realizar uma pesquisa para conhecer a existência ou não de perigo de poluição com a manipulação e uso das matérias-primas utilizadas.

Assim, como resultado desta pesquisa, constatou-se que todos os insumos utilizados para a fabricação das órteses e próteses não apresentam, segundo seus fornecedores e fabricantes, nenhum risco ao profissional que o manipulam, nem de poluição ambiental.

Desta maneira, todas as sobras utilizadas na produção, por não haver nenhuma determinação técnica contrária, são alocadas em sacos de lixo simples, tendo o mesmo destino do lixo comum.

Em relação aos produtos revendidos pela empresa, da mesma forma, não é detectado pelos fornecedores e fabricantes, nenhum risco ao meio ambiente.

10 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Será determinado neste capítulo o valor total que deverá ser investido para a abertura do empreendimento, bem como a previsão das despesas e receitas operacionais, juntamente com a análise da viabilidade de acordo com alguns indicadores econômicos.

A princípio, por opção do fundador da empresa, serão utilizados somente recursos próprios para esta instalação. Porém, se acontecer a necessidade de buscar capital de terceiros através de financiamento, deverá ser realizada uma pesquisa para procurar a melhor opção de mercado. Neste caso, deve-se levar em consideração a taxa de juros cobrada e o prazo de carência para pagamento.

10.1 INVESTIMENTOS

Para que seja conhecido por parte do empreendedor o investimento necessário em função da abertura do empreendimento, torna-se essencial a verificação dos investimentos fixos, estoque inicial, capital de giro e por fim, a soma do capital inicial indispensável.

10.1.1 Investimentos fixos

Seguem relacionados nos quadros 05 e 06 abaixo todos os gastos fixos necessários a aquisição de máquinas e equipamentos, e, móveis e utensílios.

Ressalta-se que todos os fornecedores pesquisados situam-se na região do município de Florianópolis, sendo critério de seleção a qualidade dos produtos e menor preço.

Qtidade	Produto	Fornecedor	Valor
01	Computador	Makro	1.349,00
01	Impressora	Makro	285,00
01	Aparelho de Fax	Escritolândia	999,00
01	Furadeira	Casas Orion	480,00
01	Bigorna de 25 Kg	Casas Orion	150,00
01	Lixadeira	Casas Orion	1.350,00
01	Morsa	Casas Orion	80,00
01	Esmeril	Casas Orion	180,00

01	Aparelho de telefone	Lojas Americanas	30,00
TOTAL			4.903,00

Título: Quadro 05: Máquinas e equipamentos

Fonte: pesquisa com fornecedores

Qtidade	Produto	Fornecedor	Valor Total
01	Balcão de atendimento	Móvel usado	350,00
01	Manequim para vitrine	Móvel usado	220,00
02	Escrivaninhas	Escritolândia	280,00
01	Cadeira com três lugares	Escritolândia	179,00
03	Estantes de ferro para estoque	Escritolândia	180,00
01	Mesa de apoio para computador	Escritolândia	95,00
01	Bebedouro	Angeloni	280,00
01	Maca	Med Line	131,08
01	Paralela	Lux Néon	150,00
01	Cadeira Giratória	Escritolândia	75,00
01	Bancada (mesa para trabalhar)	a ser fabricada pelo proprietário	200,00
TOTAL			2.140,08

Título: Quadro 06: Móveis e utensílios

Fonte: pesquisa com fornecedores

10.1.2 Estoque inicial

Para abertura da Ortonew Ortopedia Técnica será necessário estabelecer um estoque mínimo para atender aos clientes.

Todos os produtos serão disponibilizados para venda em número menor do que os que possuem a matriz. Espera-se com esta medida reduzir o valor a ser desembolsado no momento da abertura da empresa e reduzir o volume de estoque.

O controle para realização de pedido será feito com base no estoque mínimo. Desta maneira, espera-se manter em estoque um número mínimo de cada unidade de produto. As compras serão realizadas pela matriz de Florianópolis. Assim, ao atingir o nível mínimo determinado para cada produto, a loja de Florianópolis deverá ser informada para que providencie a remessa dos materiais necessários.

Para determinação do estoque mínimo, serão levados em consideração a média de demanda do produto, o tempo de entrega do fornecedor e o tempo de remessa da matriz.

Esta medida torna-se viável visto que o técnico que trabalhará em Florianópolis precisará se deslocar em média duas vezes por semana para Itajaí.

Para eventuais casos, com a finalidade de agilizar a entrega do pedido, este poderá ser realizado pela filial diretamente com o fornecedor.

Será necessário investir R\$ 17.511,56 (dezesete mil, quinhentos e onze reais e cinquenta e seis centavos) para a aquisição do estoque necessário a implantação da filial da Ortonew Ortopedia Técnica. A relação completa dos produtos que formarão este estoque está apresentada no quadro 07.

Produto		Qtde em estoque
Absorvente maxi	unid.	4
Almofada caixa de ovo	unid..	1
almofadas d'água	unid.	3
almofadas gel	unid.	2
almofadas para calos e joanetes	unid.	7
andadores	unid.	5
assento pneumático	unid.	2
ataduras crepon	unid.	15
ataduras elástica	unid.	10
ataduras de gesso	unid.	2
bastões	unid.	29
Creme para massagem dos pés	unid.	3
linha de bálsamo para pernas e pés	unid.	3
desodorante para pernas e pés	unid.	2
esfoliante para pernas e pés	unid..	2
Hidratante para os pés	unid.	5
barras de apoio para deficientes físicos	unid.	2
bengalas	unid.	17
bolsas Térmicas	unid.	21
cadeira de Banho	unid.	3
cadeiras de rodas	unid.	17
calcanheiras	unid.	20
cintas	unid.	28
colar cervical	unid.	22
colchão casca de ovo	unid.	3
colchão d'água	unid.	1
colchão inflável	unid.	1
coletes	unid.	9
comadre	unid.	3
corretivo de joanete	unid.	8
cotoveleira	unid.	4
coxal	unid.	2

esferas para fisioterapia	unid.	22
espaldeiras	unid.	14
estabilizador de joelho	unid.	4
estabilizador de tornozelo	unid.	12
faixa abdominal	unid.	5
faixa torácica	unid.	12
fraldas descartáveis	unid.	6
funda	unid.	6
Imobilizadores	unid.	18
joelheiras	unid.	50
luva de procedimento	par	04
massageador elétrico	unid.	1
massageador manual	unid.	7
meias de compressão	unid.	35
meia cosmética	unid.	4
meia para coto	unid.	7
micro talas	unid.	12
muletas	par	13
munhequeira	unid.	14
palmitas	unid.	39
papagaio	unid.	3
ponteiras	unid.	30
protetor auricular	par	03
protetor para joanetes	unid.	6
puxador com faixa elástica	m	20
robofoot	unid.	14
sandálias para gesso	unid.	11
suspensório escrotal	unid.	02
pneu maciço aro 06	unid.	2
Suporte para bolsas	unid.	6
suportes para ombro-úmero	unid.	3
talas plásticas	unid.	8
talas para punho	unid.	56
Talco antoséptico	unid.	1
tipóias	unid.	19
Tira sub patelar	unid.	3
tornozeleiras	unid.	12
tutores	unid.	4
válvula de sucção	unid.	3

Título: Quadro 07: Estoque Ortonew Ortopedia

Fonte: pesquisa com fornecedores

10.1.3 Capital de giro

O valor destinado ao capital de giro é formado pelas contas caixa e banco, e estoque inicial. Será considerado para a elaboração do capital de giro da empresa em estudo, segundo indicação do SEBRAE/SC, o valor disponível para despesas fixas mensais referentes a três meses de funcionamento.

Optou-se por manter este valor disponível em função do não conhecimento, apesar do estudo de mercado, do volume de vendas neste período, ficando garantido ao menos o pagamento das despesas fixas para os três primeiros meses em caso de baixas vendas.

Para dispor do estoque de produtos acabados será preciso desembolsar, como já apresentado, o valor de R\$ 17.511,56. Porém para a conta caixa e banco, como deverá se manter em caixa, três vezes o valor dos custos fixos mensais, já calculados no item 10.2.2., será preciso destinar a quantia de R\$ 13.445,59 (treze mil, quatrocentos e quarenta e cinco reais e cinqüenta e nove centavos).

Apresenta-se abaixo o quadro que compõe os valores destinados a montagem do capital de giro.

Capital de Giro	
1. Caixas e Bancos	13.445,59
2. Estoque Inicial	17.511,56
Total Capital de Giro	30.957,15

Título: Quadro 08: Capital de giro

Fonte: dados da pesquisa

10.1.4 Investimento Inicial

O investimento inicial representa a soma de todos os gastos necessários a implantação do empreendimento.

Segundo indicação do SEBRAE/SC, será destinado o valor de 10% (dez por cento) do investimento inicial para reserva técnica. Esta reserva deverá ser utilizada em caso de eventuais gastos não previstos.

Desta maneira, os valores que deverão ser desembolsados inicialmente seguem relacionados no quadro 09.

1.	Investimento Fixo	-
	1.1. Máquinas e Equipamentos	4.903,00
	1.2. Móveis e Utensílios	2.140,08
2.	Capital de Giro	-
	2.1. Caixa e Banco	13.445,59
	2.2. Estoque Inicial	17.511,56
3.	Subtotal	38.000,23
4.	Reserva Técnica (10%)	3.800,02
5.	Total	41.800,25

Título: Quadro 09 - Investimento Inicial

Fonte: Dados da pesquisa

10.2 DESPESAS OPERACIONAIS

As despesas operacionais irão significar os desembolsos de caixa proveniente dos gastos com a operação de abertura da empresa, vendas e custos de manutenção.

Desta maneira serão expostos os cálculos de depreciação, custos fixos, custos variáveis e custos totais.

10.2.1 Depreciação

Para fins de cálculo da depreciação é preciso conhecer a vida útil estabelecida para cada um dos bens depreciados. Os valores utilizados como referência no cálculo são os indicados pelo SEBRAE/RS (2003), sendo: dez anos para máquinas, equipamentos, móveis e utensílios e cinco anos para equipamentos eletrônicos.

	Valor (R\$)	Vida útil	Depreciação mensal	Depreciação anual
Máquinas e Equipamentos	3268,00	10	27,24	326,90
Móveis e utensílios	2498,08	10	20,82	249,81
Equipamentos eletrônicos	1634,00	5	27,23	326,80
Total	7401,08		75,29	903,51

Título: Quadro 10 - depreciação

Fonte: Dados da pesquisa

10.2.2 Custos fixos

Estão determinados abaixo os custos fixos mensais estimados para a empresa em estudo.

Discriminação	Custo Mensal (R\$)	Custo Anual (R\$)
Energia Elétrica	56,25	675,00
Água	13,00	156,00
Telefone	200,00	2400,00
Aluguel	800,00	9.600,00
Material de Expediente	50,00	600,00
Material de Limpeza	30,00	360,00
Despesa com Internet	19,50	234,00
Despesa com contador	140,00	1680,00
TOTAL DOS OUTROS CUSTOS	1.308,75	15.705,00

Título: Quadro 11 - Custos Fixos

Fonte: Dados da pesquisa

Abaixo se apresenta a soma total dos custos fixos.

Discriminação	Custo Mensal (R\$)	Custo Anual (R\$)
Mão de obra	1.657,80	19.893,60
Pro labore	1.443,00	17.316,00
Depreciação	72,31	867,71
Outros custos	1.308,75	15.705,00
TOTALDOS CUSTOS FIXOS	4.481,86	53.782,35

Título: Quadro 12 - Total dos custos fixos

Fonte: Dados da pesquisa

10.2.3 Custos variáveis

Os custos variáveis representam os gastos que mudam de acordo com o volume de venda ou de produção da empresa.

Para chegar a este valor tomou-se por base a média de vendas e de pedidos para a produção estimada na Demonstração do Resultado do Exercício.

Assim, têm-se relacionado no quadro 13 os valores encontrados em relação aos custos variáveis, de acordo com três cenários estabelecidos: no cenário otimista, espera-se que estes custos aumentem em 20 % (quinze por cento) do esperado, enquanto que, no

cenário intermediário estimam-se custos variáveis mais prováveis. E, finalmente, em um cenário pessimista, aguarda-se 20% de custos variáveis abaixo do esperado.

Média mensal de Gastos variáveis			
	Pessimista (- 20%)	Intermediário	Otimista (+ 20%)
Vendas e aluguel	2.860,18	3.575,23	4.290,27
Fabricação	3.351,38	4.189,22	5.027,06
Total	6.211,56	7.764,45	9.317,34

Título: Quadro 13 - Média mensal dos gastos variáveis

Fonte: Dados da pesquisa

10.2.4 Custos totais

Os custos totais finalizam o somatório dos custos fixos e variáveis encontrados. Assim, relaciona-se abaixo o custo total de acordo com os três cenários propostos: otimista, pessimista e intermediário.

Custo Total			
Cenários	Pessimista (- 20%)	Intermediário	Otimista (+ 20%)
Custo Fixo	4.481,86	4.481,86	4.481,86
Custo Variável	6.211,56	7.764,45	9.317,34
Custo total	10.693,42	12.246,31	13.799,20

Título: Quadro 14 - Custo total

Fonte: Dados da pesquisa

10.3 RECEITAS OPERACIONAIS

Para se alcançar a previsão de receita da filial de Itajaí, optou-se em realizar uma média em relação ao volume de vendas e de pedidos de fabricação das órtese e prótese que já acontece na matriz.

Considerando o fato de já existir no município uma loja que domina a concorrência, por ser a única loja do segmento na região, e através de informações levantadas com o fundador da empresa, determinou-se que o volume tanto para as vendas como para os

pedidos de fabricação desta filial deverão ser de 70% em relação aos volumes que já acontecem na loja de Florianópolis.

Porém, para que se possa aumentar estas previsões, pretende-se realizar um trabalho de divulgação, através de panfletagem nas sinaleiras do centro, principalmente nas proximidades do Hospital e das clínicas do município, e com a realização de visitas a médicos e fisioterapeutas que trabalham no município.

Esperando uma resposta positiva deste trabalho de divulgação, almeja-se que a partir do quarto mês de funcionamento, o volume de vendas e de pedidos mensais da filial alcance 75% do que acontece na matriz.

Sendo assim, apresenta-se o quadro abaixo:

	Receita Florianópolis	Receita Itajaí (Projetada)
Operação de vendas e aluguel	8.237,85	5.766,50
Fabricação	13.010,00	9.107,00
Total	21.247,85	14.873,50

Título: quadro 15 – Receitas Ortonew

Fonte: Dados da pesquisa

10.4 ANÁLISE DA VIABILIDADE

Para que se possa verificar a viabilidade financeira de abertura de uma empresa, deve-se analisar os valores obtidos na Demonstração do Resultado do Exercício, ponto de equilíbrio, taxa de retorno e prazo de retorno do investimento (*Pay Back*).

Com esta finalidade, estruturou-se estes cálculos, conforme segue relacionado nos próximos tópicos.

10.4.1 Demonstração projetada do resultado do exercício

De acordo com as receitas e despesas programadas foi possível realizar a Demonstração do Resultado do Exercício projetada para o primeiro ano de funcionamento da empresa.

Cabe lembrar, que como já foi prevista no item receita operacional, prevê-se que após o terceiro mês de abertura, as vendas e pedidos de produção, em função do trabalho de divulgação que será realizado, apresentem um acréscimo de 5 %.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
Mensal projetada para os três primeiros meses

	Pessimista (- 20%)		Intermediário		Otimista (+ 20%)	
	mensal	trimest.	mensal	trimest.	mensal	trimest.
Receitas	11.898,80	35.696,39	14.873,50	44.620,49	17.848,19	53.544,58
Receita *	4.613,20	13.839,59	5.766,50	17.299,49	6.919,79	20.759,38
Receita produção**	7285,60	21.856,80	9.107,00	27.321,00	10.928,40	32.785,20
(-) Simples Federal	737,73	2.213,18	922,16	2.766,47	1.106,59	3.319,76
(-) Simples Estadual	446,20	1.338,61	557,76	1.673,27	669,31	2.007,92
Vendas Líquidas	10.714,87	32.144,60	13.393,58	40.180,75	16.072,30	48.216,90
Custos variáveis						
(-) Custo *	2.860,18	8.580,54	3.575,23	10.725,68	4.290,27	12.870,82
(-) Custo produção **	3.351,38	10.054,13	4.189,22	12.567,66	5.027,06	15.081,19
Lucro operacional bruto	4.503,31	13.509,92	5.629,14	16.887,41	6.754,96	20.264,89
(-) Custos Fixos	4.409,55	13.228,66	4.409,55	13.228,66	4.409,55	13.228,66
(-) Despesa Financeira ***	44,86	134,58	51,88	155,65	58,91	176,73
Lucro líquido operacional	48,90	146,69	1.167,70	3.503,09	2.286,50	6.859,49
Depreciação (não operacional)	72,31	216,93	72,31	216,93	72,31	216,93
Lucro Líquido Disponível	(23,41)	(70,24)	1.095,39	3.286,16	2.214,19	6.642,57

Título: quadro 16 – Demonstração Projetada do Resultado do Exercício

Fonte: Dados da pesquisa

* refere-se a operação de vendas e aluguel de produtos ortopédicos

** refere-se a produção das próteses e órteses

*** refere-se a CPMF – 0,38%

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Mensal projetada do quarto ao décimo segundo mês

	Pessimista (- 20%)		Intermediário		Otimista (+ 20%)	
	mensal	período	mensal	período	mensal	período
Receitas	12.493,74	112.443,62	15.617,17	140.554,53	18.740,60	168.665,43
Receita *	4.843,86	43.594,70	6.054,82	54.493,38	7.265,78	65.392,05
Receita produção **	7.649,88	68.848,92	9.562,35	86.061,15	11.474,82	103.273,38
(-) Simples Federal	774,61	6.971,50	968,26	8.714,38	1.161,92	10.457,26
(-) Simples Estadual	468,52	4.216,64	585,64	5.270,79	702,77	6.324,95
Vendas Líquidas	11.250,61	101.255,48	14.063,26	126.569,35	16.875,91	151.883,22
Custos Variáveis						
(-) Custo *	3.003,19	27.028,72	3.753,99	33.785,89	4.504,79	40.543,07
(-) Custo produção **	3.518,94	31.670,50	4.398,68	39.588,13	5.278,42	47.505,75
Lucro operacional bruto	4.728,47	42.556,26	5.910,59	53.195,33	7.092,71	63.834,39
(-) Custos Fixos	4.409,55	39.685,98	4.409,55	39.685,98	4.409,55	39.685,98
(-) Despesa Financeira***	46,26	416,38	53,64	482,77	61,02	549,16
Lucro líquido operacional	272,66	2.453,90	1.447,40	13.026,58	2.622,14	23.599,25
Depreciação (não operacional)	72,31	650,78	72,31	650,78	72,31	650,78
Lucro Líquido Disponível	200,35	1.803,12	1.375,09	12.375,79	2.549,83	22.948,47

Título: quadro 17 – Demonstração Projetada do Resultado do Exercício

Fonte: Dados da pesquisa

* refere-se a vendas e aluguel de produtos vendidos

** refere-se a produção das próteses e órteses

*** refere-se a CPMF – 0,38%

10.4.2 Ponto de equilíbrio econômico

Para alcançar o ponto de equilíbrio econômico, aplicou-se a seguinte fórmula: custo fixo / (margem de contribuição / receita operacional).

Assim, a Ortonew Ortopedia Técnica precisará obter um faturamento mínimo mensal de R\$ 9.225,63 (nove mil, duzentos e vinte e cinco reais e sessenta e três centavos).

10.4.3 Margem de contribuição

Atingiu-se a margem de contribuição deduzindo-se da receita operacional os custos variáveis.

Avaliando estas informações constantes na Demonstração Projetada do Resultado do exercício, demonstram-se no quadro 18 os valores encontrados.

	Pessimista (- 20%)	Intermediário	Otimista (+ 20%)
Margem de contribuição	5.900,51	7.375,64	8.850,76

Título: Quadro 18 – Margem de contribuição

Fonte: dados da pesquisa

10.4.4 Taxa de retorno

Através do cálculo da taxa de retorno, pode-se calcular o nível de remuneração do capital investido. A fórmula utilizada para calcular esta taxa é: (lucro líquido / investimento inicial) * 100.

Segue relacionadas no quadro 19, as taxas encontradas para os três cenários estudados.

	Pessimista (- 20%)	Intermediário	Otimista (+ 20%)
Taxa de retorno	0,35%	3,12%	5,90 %

Título: Quadro 19 – Taxa de Retorno

Fonte: dados da pesquisa

10.4.5 Prazo de Retorno do Investimento – *Pay Back*

O Prazo de retorno do investimento foi obtido através do seguinte cálculo:
investimento inicial / lucro líquido anual.

Assim, no quadro 20 estão apresentados os prazos de retorno do investimento, em anos, para os três cenários.

	Pessimista (- 20%)	Intermediário	Otimista (+ 20%)
Prazo de retorno	24,12	2,67	1,41

Título: Quadro 20 – Prazo de retorno sobre o investimento

Fonte: dados da pesquisa

Todos estes indicadores facilitam a análise para uma definição em relação à viabilidade financeira do empreendimento.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Ortonew Ortopedia Técnica, empresa que trabalha com a fabricação de órteses e próteses, e com a comercialização e aluguel de produtos ortopédicos, com a intenção de ampliar sua área de atuação percebeu no município de Itajaí um forte mercado para o estabelecimento de uma filial.

Porém, antes da decisão de instalação da loja neste município, foi preciso realizar uma avaliação para verificar sua viabilidade econômica e financeira. Com este intuito foram analisados alguns aspectos que serão apresentados na seqüência.

Na análise dos concorrentes verificou-se que no município possui uma loja que trabalha apenas com comercialização de produtos ortopédicos. No município de Camboriú, distante 13 Km de Itajaí, está instalada outra concorrente, sendo que esta empresa além de comercializar produtos ortopédicos também atende aos clientes que necessitam de próteses ou órteses.

Através da realização de uma pesquisa de mercado na região, percebeu-se que 74% dos entrevistados não possuem preferência por nenhuma empresa quando necessitam adquirir algum produto ortopédico. Porém, a freqüência de compra deste tipo de produto revelou-se baixa, já que 54 % dos entrevistados haviam adquirido a mais de seis meses. Foram citados como sendo de muita importância pelos entrevistados que a loja ofereça segurança, confiança, bons preços, ótima localização, conforto, bom atendimento, qualidade dos produtos e facilidade de pagamentos.

A pesquisa de mercado identificou ser o bairro Centro o local ideal para a instalação da empresa. Partindo desta opção será alugada uma sala na Avenida Marcos Konder, aproveitando também o fato de estarem instaladas nesta avenida o único hospital e as principais clínicas de ortopedia da região.

A empresa contará com o apoio de três funcionários que ocuparão os cargos de gerente de vendas, auxiliar técnico e limpeza. A contabilidade será realizada pelo mesmo escritório que presta serviços a matriz.

Relacionado aos aspectos econômicos e financeiros verificou-se que será necessário investir o montante de R\$ 41.800,25.

Conheceu-se que as despesas fixas que deverão ser desembolsadas mensalmente serão de R\$ 4.481,86, enquanto que os gastos variáveis devem ser de R\$ 7.764,45 para o cenário intermediário, R\$ 6.211,56 para um cenário pessimista e R\$ 9.317,34 num cenário otimista.

Para conhecer se a empresa terá condições de cumprir com suas obrigações financeiras, foi preciso realizar uma previsão de receitas mensais. Num total, somando as operações de venda, aluguel e pedidos de fabricação de próteses e órteses, as receitas mensais para um cenário intermediário devem ser nos três primeiros meses, de R\$ 14.873,50, enquanto que para o cenário pessimista deverá ficar em torno de R\$ 11.898,80, e para o cenário otimista R\$ 17.848,19.

Com a finalidade de avaliar a viabilidade financeira do empreendimento, verificou-se que a Ortonew Ortopedia Técnica precisará vender o montante de R\$ 9.225,63 para alcançar seu ponto de equilíbrio e que o retorno total do investimento deverá ocorrer em aproximadamente dois anos para o cenário intermediário, em média um ano no cenário otimista e oitenta e um anos para o cenário pessimista.

De todas as informações coletadas e analisadas observa-se que a empresa apresenta-se viável nos cenários intermediário e otimista por apresentar resultados financeiros favoráveis e com taxas de retornos do investimento atraentes nestes cenários. Porém, não se deve esquecer que se as vendas se comportarem de acordo com os três primeiros meses projetados para o cenário pessimista a empresa apresentará resultados negativos.

Para evitar que o mercado se comporte de acordo com as previsões do cenário pessimista, pretende-se intensificar o trabalho de divulgação nas sinaleiras do bairro centro e através de visitas a médicos, fisioterapeutas e profissionais formadores de opinião da região, em busca da garantia dos cenários positivos. Acredita-se que o trabalho poderá trazer bons resultados por não ser identificado na pesquisa de mercado um laço de fidelidade dos clientes com os concorrentes da região.

11.2 RECOMENDAÇÕES

Por já existir na região um concorrente que opera sozinho neste segmento, não se deve deixar de realizar um forte trabalho de divulgação na região. Sugere-se inclusive que este trabalho seja realizado antes mesmo da instalação da empresa para que os profissionais formadores de opinião da região já tenham conhecimento da implantação do negócio.

Indica-se que sejam também realizados convênios com universidades e empresas ligadas, principalmente na área de esporte e fisioterapia para que seja divulgada e incentivada a visita de possíveis clientes às instalações da loja.

REFERÊNCIAS

- ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. **Plano de Negócios: comércio**. 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- BELCHIOR, Procópio G. O.. **Planejamento e elaboração de projetos**. Rio de Janeiro: Americana, 1972.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makro Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHIZZOTTI, **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COSTA, Armando Casimiro. **CLT-LTr**. 26. ed. LTR: São Paulo, 2000.
- CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.
- DAFT, Richard L.. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura, 1999.
- GERSICK, Kelin E., et al. **De geração para geração**. São Paulo: Negócio, 1997.
- GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- HOLANDA, Nilson. **Planejamento e Projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: APEC, 1975.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pretice Hall, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

REISNIL, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem-sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson, et al. **Construindo Planos de Negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE (2003), capturado em 24/10/2003 às 16h:49, disponível em http://www.sebrae.com.br/br/ued/demo_emp.htm

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Ltda, 1985.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho: "conversas" sobre a pesquisa em ciências sociais**. Maringá: EDUEM, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOILER, Samsão; MATIAS, Washington F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 3. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1989.

In: www.amfri.org.br/pbdepopulacao.htm [acesso realizado em 15/08/2003, às 10h:30]

In: www.itajai.com.br [acesso realizado em 14/08/2003, às 15h:00]

In: <http://www.sebrae-sc.com.br/home.asp> [acesso realizado em 09/09/2003, às 09h:10]

In: http://www.sebrae.com.br/br/ued/demo_emp.htm [acesso realizado em 24/10/2003 às 16h:49)

In: <http://www.secob-sc.com.br/simplesSC.htm> [acesso realizado em 09/09/2003, às 09h:30]

In: www.sed.rct-sc.br/maio-2002/090502/mais.htm [acesso realizado em 25/07/2003 às 16h:05]

In: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa> [acesso realizado em 24/10/2003 às 17h:00]

In: www.jucesc.sc.gov.br [acesso realizado em 27/10/2003, às 14h:00]

In: http://www.virtual.epm.br/material/tis/mat_apoio/excel97/Excel97.htm#_Toc494282424 [acesso realizado em 13/01/2004, às 10h:15]

Convenção Coletiva de Trabalho 2003/2004 do Sindicato do Comércio Varejista de Itajaí