

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

**PROJETO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PARA CONDOMÍNIOS
RESIDENCIAIS EM FLORIANÓPOLIS**

PAULO LESTER ZANETTI MACHADO

Florianópolis, Dezembro de 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**PROJETO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PARA CONDOMÍNIOS
RESIDENCIAIS EM FLORIANÓPOLIS**

PAULO LESTER ZANETTI MACHADO

Orientador:

Prof. ALEXANDRE MARINO COSTA

Área de Concentração:
EMPREENDEDORISMO

Florianópolis, Dezembro de 1999

Este Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE) foi apresentado e julgado perante banca examinadora, que atribuiu nota _____ ao aluno Paulo Lester Zanetti Machado, na disciplina de Estágio Supervisionado CAD 5236.

Banca Examinadora:

Prof. Alexandre Marino Costa
Orientador

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Membro

Prof. Walter Saurin
Membro

RESUMO

A análise realizada no presente estudo, considerando a implantação de uma empresa a ser constituída para prestar serviços de manutenção predial nos condomínios residenciais no município de Florianópolis, revela um mercado composto por pequenas empresas que atendem um número limitado de administradores condominiais, que buscam parceiros que os auxiliem a lidar com as questões de ordem técnica necessárias ao funcionamento diuturno dos espaços compartilhados de moradia. Mostra que é possível a implementação do negócio, através de considerações de ordem econômica e financeira, porém é necessário cuidados especiais no que se refere ao pessoal, pois a credibilidade da empresa depende muito da atuação dos funcionários nas frentes de serviço, denunciando ainda que o registro no órgão patronal representativo da atividade profissional é pequeno, são apenas 18 administradoras de condomínio habilitadas.

A partir das necessidades indicadas pelos síndicos, é estabelecido como escopo a prestação de serviços na área elétrica/hidráulica e de pequenas reformas, que representam a grande maioria dos atendimentos, formatando-se a partir daí o negócio, embasado em critérios teórico-práticos e analisada a viabilidade econômico-financeira sob diferentes cenários.

Palavras chave: Condomínio, moradia compartilhada, prestador de serviço condominial .

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Caracterização do empreendimento.....	01
1.2 Tema Problema.....	01
1.3 Justificativa.....	02
1.3.1 Quanto a importância.....	02
1.3.2 Quanto a oportunidade.....	02
1.3.3 Quanto a viabilidade.....	02
2. OBJETIVOS.....	04
2.1 Objetivo Geral.....	04
2.2 Objetivos Específicos.....	04
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	05
3.1 O empreendedor e o projeto do negócio.....	05
3.2 Aspectos mercadológicos.....	07
3.3 Aspectos administrativos.....	09
3.4 Aspectos técnicos e operacionais.....	10
3.5 Aspectos jurídicos, legais e contábeis.....	11
3.6 Aspectos financeiros e econômicos.....	12
4. METODOLOGIA.....	20
4.1 Planejamento da pesquisa.....	20
4.2 Metodologia da pesquisa.....	20
4.2.1 Tipo da pesquisa.....	20
4.2.2 Métodos e técnicas de coleta de dados.....	21
4.2.3 População da pesquisa, amostragem e tamanho da amostra.....	21
4.2.4 Limitações da pesquisa.....	23
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO NEGÓCIO.....	24
5.1 Planejamento do negócio.....	24
5.1.1 Setor da economia e ramo de atividade.....	24

5.1.2	Desenvolvimento do conceito do negócio	25
5.1.3	Identificação de oportunidades e de riscos.....	25
5.1.4	Estratégia de crescimento e escopo dos serviços a oferecer	26
5.1.5	Processo de trabalho	26
5.1.6	Estratégia de propaganda e publicidade.....	27
5.2	Análise mercadológica	27
5.2.1	Clientes.....	52
5.2.2	Concorrentes.....	53
5.2.3	Fornecedores	53
5.3	Análise Administrativa.....	54
5.4	Análise Técnica e Operacional	54
5.4.1	Localização e dimensão do imóvel.....	55
5.4.2	Instalações, equipamentos e mobiliários.....	55
5.5	Análise jurídica, legal e contábil.....	56
5.6	Análise econômica e financeira	57
5.6.1	Investimentos	58
5.6.2	Depreciação.....	59
5.6.3	Despesas fixas	59
5.6.4	Custos fixos.....	60
5.6.5	Despesas variáveis.....	61
5.6.6	Custos variáveis.....	61
5.6.7	Preços dos serviços e receita operacional	62
5.6.8	Lucro líquido, margem operacional e ponto de equilíbrio.....	63
5.6.9	Investimento inicial.....	64
5.6.10	Taxa e prazo de retorno de investimento	64
5.6.11	Fluxo de caixa.....	65
5.6.12	Análise de cenários	66
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
8.	ANEXO.....	83

1. INTRODUÇÃO

Em todas as partes do mundo as populações estão se concentrando nos espaços urbanos, criando necessidades que acabam por possibilitar o crescimento das atividades empreendedoras em várias áreas, sobretudo no setor terciário.

Nos centros urbanos as pessoas utilizam-se de espaços compartilhados cada vez em maior número, ou seja, tanto no espaço destinado para o trabalho como para o de moradia busca-se a solução através da utilização de condomínios, denominados comerciais ou residenciais.

Através da ação empreendedora dos indivíduos que dão forma às empresas é que se torna possível o desenvolvimento de novas formas de negócios, pois são esses sujeitos que colaboram no surgimento de alternativas na forma das pessoas se colocarem produtivamente perante a sociedade, que está cada vez mais cônica de sua posição na dinâmica global. Deste modo, as alternativas surgidas através do planejamento de novos negócios torna-se elemento chave no desdobramento produtivo da sociedade.

1.1 Caracterização do Empreendimento

O surgimento de empresas especializadas em administrar os espaços condominiais, possibilita prestação de serviços tanto em aspectos administrativos, contábeis, jurídicos como também de manutenção do patrimônio, que devido a crescente complexidade dos diversos equipamentos que integram os condomínios, quais sejam, sistemas de prevenção e combate a incêndio, elevadores, piscinas, alarmes, porteiros eletrônicos, circuito fechado de televisão, entre muitos outros, faz com que o responsável pela administração do espaço lance mão do auxílio de empresas especializadas, que possam suprir a manutenção nas mais variadas áreas que fazem parte do escopo de atendimento necessário ao funcionamento, em período integral, dos espaços condominiais.

1.2 Tema Problema

O presente projeto busca verificar a viabilidade de uma empresa especializada no atendimento a demanda de manutenção do patrimônio dos condomínios residenciais localizados no município de Florianópolis, sendo embasada em estudos mercadológicos,

administrativos, operacionais, jurídico legais e econômico-financeiros, utilizando-se de uma metodologia de trabalho eficaz, que concretiza os objetivos propostos, concluindo pela viabilidade do empreendimento, analisado através da ótica dos vários aspectos citados.

1.3 Justificativa

A justificativa do estudo se dá em razão da importância da manutenção predial, da oportunidade do negócio e de sua viabilidade

1.3.1 Quanto a importância

Os serviços de manutenção tem extrema importância na vida das pessoas, pois afetam questões vinculadas aos aspectos distintos do ser humano, estando presentes na área de segurança, de lazer, e entre outras, na manutenção predial, que possibilita a valorização que se busca alcançar sobre o patrimônio adquirido. A sociedade, em seu crescimento inesgotável e complexo, tem nos serviços de manutenção predial o apoio imprescindível para melhorar o padrão de vida das pessoas.

1.3.2 Quanto a oportunidade

O crescimento contínuo dos condomínios residenciais trás em seu bojo a necessidade mantê-los em perfeito estado de funcionamento, visto que, a medida que o tempo transcorre, as edificações e seus equipamentos sofrem com os desgastes provenientes do uso e do envelhecimento, sendo tarefa dos administradores dos espaços coletivos tomar as necessárias medidas, antecipando-se nas ações que visam a manutenção do patrimônio, e, para tanto, é preciso identificar e contratar os especialistas no ofício de suprir as variadas áreas que fazem parte do escopo de manutenção predial. Trata-se, portanto, a manutenção predial em área de oportunidade no setor de prestação de serviços.

1.3.3 Quanto viabilidade

O negócio encetado no setor de prestação de serviço tem na área de pessoal seu maior desafio, pois bons serviços executados com regular eficiência dependem, essencialmente, da competência e bom conhecimento. Portanto, é necessário treinamento

planejado e constante não só dos funcionários com também do empreendedor. A demanda por serviços nesta área está em constante crescimento e a viabilidade do negócio está, não só suportada por este ponto, como também pela presença irregular, dispersa e inexpressiva de empresas prestadoras de serviço , aliado ao fato de ser de caráter ininterrupto e diuturno, necessitando de permanente acompanhamento. A condição econômico-financeira do negócio também permite julgar a favor da viabilidade do empreendimento.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Elaborar um estudo de viabilidade econômica financeira de uma empresa prestadora de serviços para condomínios residenciais no município de Florianópolis.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar pesquisa para colher dados e informações a respeito dos condomínios residenciais e seus administradores e proceder à análise da mesma;
- Verificar os aspectos administrativos, jurídicos e contábeis do empreendimento;
- Levantamento das necessidades materiais e dos recursos humanos necessários;
- Definir o espaço físico necessário e seu arranjo;
- Avaliar os aspectos econômico e financeiros.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A etapa desde estudo, referente a fundamentação teórica, tem por objetivo ressaltar o embasamento teórico-prático que possibilita fornecer os subsídios indispensáveis às premissas da proposta para implantação de um negócio. Para tanto, são considerados os aspectos relativos ao empreendedor e o projeto do negócio, onde se destaca as qualidades das pessoas que buscam realizar um negócio próprio e as vantagens que os projetos possuem ao permitir estimar as condições e os cenários possíveis, que os torna consistente instrumento de análise de um negócio. Os aspectos mercadológicos compreendem o estudo de três pontos, sendo eles o cliente, no qual se busca observar seus valores e comportamento, os concorrentes com suas práticas empresariais que podem influenciar o desempenho do negócio e os fornecedores, que oferecem os produtos e serviços necessários a consecução dos objetivos do negócio, podendo ainda se tornarem aliados importantes ao empreendimento. Em relação aos aspectos administrativos são analisadas as variáveis relativas as tarefas, estruturas e pessoas ressaltando a importância do empreendedor formatar o negócio de modo a permitir sinergia entre seus componentes. No que tange as considerações de ordem técnica e operacional destaca-se a importância da localização, dimensão e arranjo do espaço físico destinado ao negócio. A legalidade jurídica e contábil tem relevância nos empreendimentos de qualquer natureza e as preocupações quanto a estes pontos também são analisadas. O estudo é concluído examinando-se os aspectos de ordem econômico-financeiro do negócio proposto, onde as considerações no tocante a estruturação do plano do negócio e a análise dos dados financeiros e econômicos são trabalhados sob a ótica dos investimentos necessários, dos aspectos de depreciação dos ativos, dos custos e despesas, tanto fixas como as variáveis, do preço dos serviços e a estimativa das receitas, da apuração do lucro, calculando ainda a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio do negócio e verificadas as taxas e prazos de retorno do capital a ser aplicado. São ainda estudadas simulações, que permitem verificar o comportamento do negócio sob cenários diferentes.

3.1 O Empreendedor e o projeto do negócio

A implementação de um novo negócio requer a presença de um empreendedor, que para CUNHA (1997), “é um dos principais motores da sociedade moderna. É ele, através dos seus negócios, que gera riqueza e bem-estar.”

A atividade empreendedora necessita de pessoas que sejam capazes, pois o sucesso, de acordo com DEGEN (1989) “...não é fácil, e por isso mesmo, não é para todos.” Portanto, o desejo de buscar seu próprio negócio requer habilidades que, apesar de inatas em vários indivíduos, “... podem ser desenvolvidas e lapidadas.” em outros, segundo firme convicção de CUNHA (1997).

O empreendedor se diferencia em relação aos demais indivíduos em razão de suas virtudes, classificadas por CUNHA (1997) como virtudes de apoio, que também se encontram em outros grupos, e são compostas pela visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação e capacidade de decisão/concentração. Mas possuem, porém, outras virtudes que os diferenciam, que são a criatividade, a independência e o entusiasmo-paixão.

Difícilmente se encontram pessoas que possuam todas as características citadas, porém, estas servem para que se possa buscar avaliar os pontos fortes e fracos, tendo em vista tornar mais sólidos os primeiros e corrigir aqueles julgados inferiores.

A faculdade de ser bom ouvinte, constitui-se para DEGEN (1989), “...talvez a maior virtude do empreendedor.”, pois, segundo o autor “O bem sucedido sabe perguntar, ouvir e analisar todas as respostas e conselhos, e só prossegue com o empreendimento se tiver resposta segura para todas as dúvidas.”

Para que seja possível identificar a viabilidade de um negócio é necessário que se estude antecipadamente as situações que possam ocorrer, pois existe uma tendência, segundo CUNHA (1997) que tem “...a maioria dos seres humanos de priorizar uma visão parcial do novo negócio.” Portanto, é necessário buscar conhecer todas as possibilidades do empreendimento que se pretende viabilizar, minimizando, desta maneira, as chances de não considerar dados importantes que reflitam a realidade do negócio.

O planejamento de um novo empreendimento passa, inexoravelmente, por um projeto, que é, de acordo com CHIAVENATOa (1995) “um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e de seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.”

Os riscos se fazem presentes no trajeto do empreendedor, portanto o projeto do novo negócio se configura como uma importante ponte entre a concepção e a implantação, possibilitando simular o comportamento futuro sob diversas condições, uma vez que o projeto, conforme ensina BELCHIOR(1974) “...é a mobilização de recursos para a consecução de um objetivo predeterminado...”.

A riqueza de um país, para DEGEN (1989) “é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população”, e que sua conquista depende da utilização do melhor recurso disponível, que é “...a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.”

Reveste-se, portanto, de fundamental importância a elaboração de um projeto, ou plano do negócio, uma vez que através de sua confecção é possível, conforme afirma DEGEN (1989), alcançar os seguintes benefícios, entre outros:

- Reunir, de forma ordenada, todas as idéias que possibilitam a visão do conjunto;
- Avaliar o potencial de lucro e crescimento e necessidades operacionais e financeiras do negócio;
- Elaborar simulações nas quais são projetados resultados sem gasto e risco de erros e acertos no início de operação de um novo negócio;
- É um documento básico para atrair sócios e investidores ao empreendimento.

Desta forma o projeto permite que se avalie um amplo conjunto de aspectos, tornando-se então um importante instrumental de análise das mais variadas possibilidades que possam ocorrer no âmbito das empresas, servindo como base sólida na substituição do comportamento empírico e intuitivo, fornecendo ao empreendedor um modelo que inspire maior consistência e que supra as expectativas desejadas.

3.2 Aspectos mercadológicos

O conhecimento do mercado no qual é desejo inserir o negócio torna-se imprescindível, pois o estudo do mercado é, segundo HOLANDA (1975) “...o ponto de partida para a maioria dos projetos...” e continua afirmando que “...o dimensionamento do mercado representa necessariamente uma primeira aproximação para que se estabeleçam os limites adequados ou as condições ótimas desse projeto.”

Os mercados consistem, para KOTLER e BLOOM (1990) “em clientes e estes diferem sob um ou mais aspectos. Podem diferir em seus desejos, recursos, regiões, atitudes e práticas. Qualquer destas variáveis pode ser usada para segmentar um mercado.”

A segmentação do mercado é possível de ser feita sob muitas maneiras, porém KOTLER e BLOOM (1990) afirma que “nem todas são eficazes”, destacando ainda que para que seja útil segmentá-los, os mercados devem possuir quatro características. A primeira é

que sejam mensuráveis, ou seja, que seja possível determinar o grau em que o tamanho e o poder aquisitivo possam ser medidos. A segunda é a da acessibilidade, determinada pelo grau em que os segmentos possam ser eficazmente atingidos e atendidos. A terceira é a importância, na que se verifica se os segmentos são suficientemente expressivos e/ou rentáveis. A quarta e última característica é a da possibilidade de ação, que verifica o grau em que programas eficazes possam ser formulados para atrair e atender os segmentos.

Circundado pelos mais variados segmentos, o empreendedor deve procurar as oportunidades que os mesmos oferecem à organização, identificando os melhores e decidindo em qual, ou quais, deve atuar.

O estudo do mercado compreende, segundo PEREIRA e SANTOS(1995), três pontos, quais sejam, o estudo da cliente, da concorrência e dos fornecedores.

Cliente

O cliente, sua realidade, situação, valores, comportamento e expectativas ganha relevância, uma vez que a dissociação entre o negócio da empresa e as necessidades do cliente pode ser o insucesso, pois segundo DEGEN (1989), “a principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam seus clientes”.

A construção do perfil do cliente é de suma importância, uma vez que é imprescindível, para a empresa, conhecer para quem irá trabalhar, para poder atender plenamente os objetivos tanto dos clientes como os empresariais.

Concorrentes

Os concorrentes são, para PORTER (1990), “...vistos pela maioria das empresas como uma ameaça”. Portanto a ininterrupta observação e acompanhamento é de especial importância no que tange as práticas, técnicas, estratégias ou artimanhas dos concorrentes, pois estes podem influir diretamente na sobrevivência da empresa.

Fornecedores

O mercado fornecedor, através das empresas que fazem a provisão com os produtos e serviços necessários ao novo negócio se reveste de especial cuidado, devendo o

empreendedor identificar sua localização, avaliar os preços e condições de pagamento, verificando ainda a qualidade dos serviços ou produtos fornecidos, uma vez que o relacionamento com os mesmos pode subsidiar laços fundamentais para as futuras parcerias.

Desta forma, o estudo dos cliente, da concorrência e dos fornecedores torna-se peça fundamental ao novo negócio, e a precisão dos dados e informações coletados aliados básicos na obtenção do conhecimento sobre o negócio.

3.3 Aspectos Administrativos

A ênfase atual da teoria administrativa considera simultaneamente, segundo CHIAVENATO^b (1995), "...pelo menos estas cinco variáveis reunidas: *tarefas, estruturas, pessoas, ambiente e tecnologia*. São variáveis interdependentes e interagentes." Em relação às tarefas o enfoque principal está na racionalização do trabalho no nível operacional. Os enfoques destacados pela estrutura estão concentrados nos princípios gerais da administração, nas funções do administrador, na organização formal burocratizada e na múltipla abordagem. Já a variável que destaca as pessoas trata da organização informal, nas características de motivação, de liderança, comunicação e dinâmica de grupo, nos estilos administrativos, na teoria das decisões, na integração dos objetivos organizacionais e individuais, além de mudança organizacional planejada e a abordagem de sistema aberto. A variável ambiente considera análise intra-organizacional e ambiental, com abordagem de sistema aberto. Por último a variável tecnologia considera o imperativo tecnológico, inserido na teoria contingencial.

A adequação entre essas cinco variáveis constitui, conforme CHIAVENATO^b (1995), "...o principal desafio da administração. Em nível de uma subunidade especializada (por exemplo, um departamento, uma divisão, uma seção), algumas dessas variáveis podem assumir papel preponderante..."

A definição do objetivo empresarial, conceituado por CHIAVENATO^b (1995), como "...uma situação desejada que ela quer alcançar.", permite uma variedade de palavras que geralmente expressam objetivos, entre as quais o autor relaciona "...metas, fins, missões, propósitos, padrões, linhas-mestras, alvos, cotas etc. Geralmente estas palavras significam um estado de coisas que alguns membros julgam desejáveis para sua empresa." Para Mervin Kohn, citado por CHIAVENATO^b (1995), os objetivos naturais da empresa são cinco, sendo eles o de proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços, proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção, o de aumentar o bem estar da sociedade através

do uso econômico dos fatores de recursos, o de proporcionar o retorno justo aos fatores de entrada e , finalmente o de proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma porção de necessidades humanas normais.

Portanto, a clareza com relação aos objetivos empresariais permite com que o empreendedor possa delinear com segurança as variáveis que compõem a administração de seu negócio, dando suporte teórico e prático em seu dimensionamento.

No tocante à estrutura organizacional necessária à implantação e operação do negócio, é preciso que, além dos indispensáveis meios materiais e outros recursos, o elemento humano receba foco especial, pois conforme CHIAVENATOa (1995) “...são as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa”.

Para que possam contribuir no alcance dos objetivos organizacionais, as pessoas precisam ter com clareza, além dos propósitos da empresa , que a administração busca realçar e experiência e competência, além de nutrir e desenvolver a relação de confiança indispensável entre os funcionários e a empresa.

A formação do grupo de funcionários e sua administração é fundamental na obtenção do sucesso de uma empresa, e para tanto RESNICK (1990), relaciona quatro elementos chaves, que são, em primeiro lugar determinar as necessidades específicas de trabalho da companhia e o desempenho do trabalho associado a elas, bem como os resultados que se espera dos empregados, como segundo elemento se destaca a necessidade de contratar empregados de forma a fazer coincidir os talentos e experiências deles com aquelas necessidades e expectativas. Em terceiro lugar está em delegar de forma eficiente autoridade substancial aos empregados e, por último, motivá-los em sua produtividade.

O trabalho do empreendedor é árduo, pois é dele a responsabilidade de criar uma formatação de negócio que permita o crescimento e ampliação de cooperação mútua, possibilitando o fortalecimento da sinergia que conduza o caminho de todos ao alcance dos objetivos comuns.

3.4 Aspectos técnicos e operacionais

Em que concerne aos aspectos operacionais, o pleno conhecimento da realidade do negócio é vital para o desenvolvimento do modelo operacional, portanto a definição do *modus operandi* e a escolha correta da localização, assim como o dimensionamento e

especificação das instalações, equipamentos, mobiliários são fatores essenciais ao empreendimento focado.

Na definição sobre a localização são analisadas inicialmente duas etapas, a macrolocalização, que consiste na escolha da região ou área que abriga o projeto no qual. A outra etapa é a da microlocalização, onde devem ser verificadas a integração ao meio, como as condicionantes naturais, economias externas, condições institucionais e de ordenação espacial interna, como as dimensões e características técnicas do terreno, da distribuição das instalações no terreno e o fluxograma espacial.

Ao dimensionar o imóvel necessário ao funcionamento do empreendimento é indispensável que se busque evitar, segundo LONGENECKER (1997), “...compromissos para com um espaço que seja grande e luxuoso demais. Ao mesmo tempo, o espaço não deve ser pequeno nem austero demais, para que funcione eficientemente.”

Os prédios apenas abrigam o pessoal e permitem a realização das operações, mas eles diretamente, como observa LONGENECKER (1997), não produzem os lucros. “Portanto, o imóvel ideal é prático mas não pretensioso.”

As instalações e os equipamentos possuem os cuidados descritos por PEREIRA e SANTOS (1995), aos quais os empreendedores devem estar atentos, que são, no que se refere as instalações a correta concepção arquitetônica, tanto para reforma como para construção, o estudo do *lay-out* interno, o estudo da fachada, no caso do empreendimento que receber o cliente e os projetos de infra estrutura (elétrico, hidráulico, comunicações, estrutura, etc.). Aos equipamentos e mobiliários a atenção do empreendedor deve estar voltada em especificar, quantificar e prever a data de aquisição das máquinas necessárias a operação, dos veículos e dos equipamentos complementares, como computador, fax, impressoras, copiadoras e outros.

3.5 Aspectos jurídicos, legais e contábeis

Os aspectos de âmbito jurídico, legais e contábeis devem ser fatores de preocupação constante não só na implantação do negócio, como também no desenvolver de suas atividades, pois, conforme ensina CHIAVENATOa (1995), “para que possa desenvolver suas atividades e operações, a empresa precisa ser legalmente estabelecida e constituída.”

As exigências contidas nas legislações pertinentes por vezes torna necessária a presença de especialista das diversas áreas envolvidas, e a assessoria destes permite que se possa caminhar pelos meandros da lei respeitando a legalidade.

As empresas podem ser classificadas em três formas jurídicas básicas, que para CHIAVENATOa (1995), são “a firma individual, a sociedade de pessoas e a sociedade anônima. A Primeira é representada por um único proprietário, enquanto as duas últimas são decorrência da associação de duas ou mais pessoas...”

A contratação de um especialista na área de advocacia ajuda na formatação da empresa, e apesar de não ser este um processo difícil, DEGEN (1989) acredita que o contato com um advogado experiente “... poderá ajudá-lo na escolha do tipo de empresa, redação do contrato social, registros, formas de reduzir impostos, proteção de marcas e tantos outros detalhes que podem evitar muita dor de cabeça no futuro”.

A contabilidade da empresa também deve ser orientada por profissional experiente, que a exemplo do advogado, possa servir, de acordo com DEGEN (1989) em “...uma importante fonte de orientações sobre a melhor maneira de organizar a contabilidade e livros fiscais do novo negócio, bem como das formas para reduzir ou parcelar o pagamento de impostos.” Isto implica dizer que a elaboração do plano de contas e os registros não se devem limitar à aqueles obrigatórios por lei, pois um competente plano de controle gerencial torna-se de suma importância quando das análise que se desejarem fazer para acompanhar o desenvolvimento do negócio.

Portanto, cabe ao empreendedor procurar auxílio nessas áreas de especialização, de forma a conseguir os conselhos de profissionais experientes, porém é indispensável que as informações obtidas, no caso de dúvidas, “sejam confirmadas por uma segunda fonte naqueles casos mais complicados.”, orienta DEGEN (1989).

3.6 Aspectos econômicos e financeiros

Os aspectos econômicos e financeiro, quando em evidência, procuram respostas aos questionamentos de alguns temas, feitos por leigos ou especialistas, e entre outros o que se refere aos lucros ou prejuízos das empresas, como os do exemplo dados por SILVA (1996), quais sejam:

- a. O que é uma boa empresa?
- b. O que é uma empresa solida?
- c. O que é um empresário sério e bem intencionado?
- d. Que razão levaria um juiz a deferir concordata ou a decretar a falência de uma empresa?

Para que as respostas sejam fundamentadas tecnicamente é necessário que se conheça a empresa, pois afirmar que uma empresa é sólida envolve, para SILVA (1996), “...fatores como a qualidade de seus produtos, de sua administração, de suas instalações e de sua tecnologia, além de ser necessária que tenha certa independência em relação a capitais de terceiros e apresente vitalidade na geração de recursos, entre outras condições.”

As empresas são, na sua trajetória, afetadas por vários fatores, entre os quais SILVA (1996), destaca “...as decisões governamentais, a situação da economia (local, nacional e internacional), os fatores climatológicos, a competência gerencial e tecnológica da empresa e a concorrência.”. O que se busca saber, ainda de acordo com SILVA (1996), é “...com que intensidade e em que condições cada um desses fatores afeta a saúde financeira da empresa.”

SILVA (1996), afirma que as análises dos aspectos econômicos e financeiros das empresas “...transcendem a esfera dos dados financeiros, sendo necessário avaliar as diversas variáveis que interferem na saúde financeira das empresas.”, exigindo do analista uma consideração holística, pois a dinâmica empresarial é permanente, que ainda afirma “não existir uma regra e única para se conhecer uma empresa...”, e cita como exemplo algumas questões que devem ser elucidadas, como:

- a. O que faz a empresa?
- b. A quem pertence a empresa, isto é, quem tem o poder de mando?
- c. Quem administra a empresa?
- d. A empresa é lucrativa?
- e. A empresa é sólida ou corre o risco de quebrar em pouco tempo?
- f. A empresa está muito endividada?
- g. Que tipo de público consome seus produtos?
- h. Quem são seus principais concorrentes?
- i. A empresa é tão forte quanto seus concorrentes?
- j. Qual a tendência que a empresa apresenta em nível de potencialidade de geração de lucro?

O plano de negócio estruturado adequadamente deve considerar, entre as etapas citadas por DEGEN (1989) a análise financeira, que contém os custos e receitas operacionais, análises do ponto de equilíbrio, necessidades financeiras e seus custos, investimentos em ativos, pré-operacional e em capital de giro, fluxo de caixa, pay-back e taxa interna de retorno e a análise da sensibilidade ao nível de vendas e custos financeiros.

Portanto, a análise econômica-financeira permite que se obtenha as informações que fornecem os subsídios necessários para que se possa verificar em quanto tempo e qual a taxa de retorno efetiva que o negócio pode obter, qual a necessidade de capital emprestado, pois o volume deste é, para WOILER e MATHIAS (1986) “...um aspecto de grande relevância para determinar o total de investimento a ser feito em determinado projeto.”, e dependem também, além de características do negócio, da capacidade de investir do empreendedor, como ressaltam PEREIRA e SANTOS (1995), quando afirmam que o investidor “...utiliza seus próprios recursos, ou vai buscá-los junto a terceiros-sócios, bancos, agências de fomento, ou outras fontes eventuais”.

Para CUNHA (1997), o futuro empreendedor é quem estabelece “...indicadores financeiros que permitem conhecer as condições financeiras relacionadas ao novo negócio.” devendo buscar as respostas das questões elencadas a seguir;

- a. Qual a estimativa de receita da empresa?
- b. Qual é o capital inicial necessário?
- c. Quais os gastos com materiais?
- d. Quais os gastos com pessoal da produção?
- e. Quais os gastos gerais da produção?
- f. Quais as despesas administrativas?
- g. Quais as despesas com vendas?
- h. Qual a margem de lucro estimada?
- i. Qual o ponto de equilíbrio estimado?
- j. Quais as necessidades de financiamentos e seus custos?
- k. Qual a necessidade de capital de giro?
- l. Qual a estimativa de fluxo de caixa, pay-back e taxa de retorno interna?

Um conhecimento financeiro básico, de acordo com DEGEN (1989), que todo o futuro empreendedor deve ter “é o da elaboração e interpretação do fluxo de caixa.”, sendo o conceito, descrito pelo mesmo autor como bastante simples, como sendo o local “onde se registram as atividades do negócio que resultam em entradas ou saídas do caixa”. A projeção dessas variações sobre o caixa, para o futuro, gera o fluxo de caixa, também denominado por fluxo financeiro do negócio.

Isto implica dizer que, controlando de forma correta o caixa, é possível ao empreendedor obter vantagens, tal como a eliminação de desperdícios financeiros e da estimativa dos lucros, considerando os gastos gerais e as receitas possíveis. É possível, com o prognóstico oriundo do fluxo financeiro, verificar as necessidades de captação de

empréstimos ou de dar um destino operacional ao excedente do caixa que a organização possa apresentar.

Uma avaliação financeira adequada dos recursos financeiros necessários requer, de acordo com CUNHA (1997) "...um detalhamento de todos os custos e a sua projeção no fluxo de caixa."

A avaliação econômica e financeira permite que se possa estimar quais as condições relacionadas ao novo negócio. O objetivo que se busca é verificar a taxa e o prazo de retorno do investimento, e compará-los às demais oportunidades que o mercado tem a oferecer. Uma vez que preliminarmente é definido o padrão do negócio, a avaliação econômica-financeira inicia com as projeções dos investimentos classificados no ativo permanente imobilizado, dando continuidade através do cálculo das depreciações sobre os imobilizados, das despesas e custos tanto fixos como variáveis, da estimativa do preço dos serviços e a composição da receita operacional, da apuração do lucro e elaboração do demonstrativo de resultado, da margem de contribuição e determinação do ponto de equilíbrio, do investimento inicial e culminando com a obtenção das taxas e prazos de retorno do investimento que se procura verificar e a elaboração do fluxo de caixa, simulado para cenários diferentes.

Investimentos

Neste ponto deve-se, depois de definido o padrão do negócio e verificado o capital que tem disponível para investir, elaborar uma relação na qual sejam especificadas as necessidades de bens e direitos que o negócio formatado necessita para a consecução do objetivo social da empresa, especificando-os, quantificando-os e elaborando um quadro demonstrativo, no qual são expostos os investimentos a efetuar.

Segundo a lei nº6.404/76, citada por GONÇALVES e BAPTISTA (1994), classificam-se no ativo imobilizado as contas representativas dos seguintes elementos patrimoniais: "Direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia e da empresa, ou exercidos com esta finalidade, inclusive os de propriedade industrial ou comercial."

De acordo com GONÇALVES e BAPTISTA (1994) os elementos patrimoniais que figuram no imobilizado podem ser tangíveis, e "são os que tem um corpo físico, como móveis, máquinas, veículos, benfeitorias em propriedades arrendadas, direitos sobre recursos naturais, etc.", ou intangíveis que "são aqueles cujo valor patrimonial não reside em qualquer

propriedade física, mas nos direitos de propriedade imaterial que são conferidos a seus possuidores, como patente, direitos autorais, marcas, etc.”

Depreciação

GONÇALVES e BAPTISTA (1994) conceituam depreciação como sendo “...a diminuição do valor dos bens corpóreos que integram o ativo permanente, em decorrência de desgaste ou perda de utilidade pelo uso, ação da natureza ou obsolescência.”

O encargo da depreciação deve ser calculada pelo método linear, aplicável de acordo com a legislação fiscal e contábil, sendo obtido seu valor econômico, afim de que seja considerado quando da formação do preço de venda. A lei atribui a Secretaria da Receita Federal a competência “para publicar periodicamente o prazo de vida útil usual para cada tipo de bem utilizado em condições normais.”, conforme ressaltam GONÇALVES e BAPTISTA (1994), e apresentam as seguintes taxas anuais de depreciação aplicáveis aos bens de ocorrência, que foram definidos pela Receita ou pela jurisprudência do conselho de contribuintes, observando ainda que no anos em que forem colocados em operação, deve-se ajustar a taxa anual proporcionalmente ao número de meses de efetiva utilização desses bens:

- a. 4% para edifícios e benfeitorias (25 anos de vida útil – Portaria nº417/76);
- b. 10% para móveis e utensílios (10 anos de vida útil – Parecer normativo nº380/71);
- c. 10% para máquinas e equipamentos (10 anos de vida útil, conforme jurisprudência do Conselho de Contribuintes);
- d. 20% para veículos de passageiros e também de carga (5 anos de vida útil – Instrução Normativa nº72/84);
- e. 20% para computadores e periféricos (5 anos de vida útil – Instrução Normativa nº72/84).

Custos e despesas fixas e variáveis

Quando se constitui de uma empresa, que tem um objetivo social definido e que exerce determinada atividade econômica, esta “...terá que fazer face a inúmeros gastos”, conforme GONÇALVES e BAPTISTA (1994), que consideram gasto uma expressão “...muito ampla e que abarca todo e qualquer sacrifício que uma entidade precisa suportar para obter um produto ou serviço.” Por esta razão, os gastos são classificados como custos,

investimentos ou despesas. A definição dada por GONÇALVES e BAPTISTA (1994) do que representam é transcrita a seguir:

- Custo é gasto relacionado com bem ou serviço empregado na produção de outro bem ou serviço;

- Investimento é o gasto contabilizado como ativo em função de sua vida útil ou pelo fato de que os benefícios que advirão do emprego de tais elementos patrimoniais somente se farão sentir em períodos futuros;

-Despesas são gastos não compreendidos nos custos, consumidos direta ou indiretamente no esforço da entidade de auferir receita.

Tanto os custos como as despesas podem ser classificadas em fixos ou variáveis, e relacionam os custos ou volume de atividade numa unidade de tempo. Em relação ao período temporal, os fixos são aqueles que tem o seu montante determinado não em função da atividade, enquanto os variáveis tem seu montante relacionado em função da oscilação desta.

Preços dos serviços e a receita operacional

Para que se possa determinar o preço, DEGEN (1989), afirma que “é preciso estimar todos os custos diretos e indiretos do empreendimento, incluindo-se a remuneração do investimento em ativos e capital de giro.” realçando, porém, que é necessário saber se os futuros clientes estão, para atender as suas necessidades, “dispostos a pagar por esses produtos ou serviços”, e considerar “...que deve haver reservas para absorver imprevistos, que sempre acontecem, e enfrentar concorrentes através de descontos”.

A receita operacional é estimada mediante a perspectiva de cenários onde são simuladas situações de desempenho que seja pessimista, neutra ou intermediária e otimista. O padrão do negócio e os clientes que se pretende conquistar são aspectos importantes.

Margem de contribuição e ponto de equilíbrio

A margem de contribuição, que é a diferença entre a receita operacional e os custos e despesas variáveis, permite que seja calculado o ponto de equilíbrio, conforme IOB (1993), podendo o conceito e cálculo podem ser desenvolvidos “sob três enfoques, ou seja: contábil, financeiro e econômico.”, destacando que o ponto de equilíbrio contábil representa o volume (monetário ou físico) de vendas necessário para que o resultado líquido seja nulo. Já o ponto de equilíbrio financeiro representa o volume de vendas necessário para que a empresa

possa fazer frente a seus compromissos (desembolsos) financeiros, pois nem todos os custos fixos exigem desembolsos, como por exemplo a depreciação. O ponto de equilíbrio econômico indica o volume de vendas necessário não só para cobrir todos os custos e despesas previstos, mas que forneça ainda uma sobra operacional (resultado) mínima que justifique economicamente o capital investido.

Investimento inicial

O investimento inicial que se projeta para o estudo considera, além do investimento em ativos necessários a administração e operação do empreendimento, os gastos pré-operacionais e o necessário para a formação do capital de giro dos meses iniciais da atividade.

O capital de giro contempla, em sua composição, os valores relativos ao estoque inicial das mercadorias, da manutenção das despesas fixas e outras despesas, além de uma reserva para os gastos imprevistos.

Taxa e prazo de retorno do investimento

A taxa de retorno do investimento é obtida através do quociente entre o lucro líquido e o capital investido, transformado em valor percentual, para que possibilite sua comparação com a taxa real de juros de outros ativos, ou de outros investimentos existentes no mercado.

O prazo de retorno do investimento, por sua vez, obtém-se através do quociente entre o valor inicialmente aplicado e o lucro líquido apurado mensal ou anualmente.

Fluxo de caixa

O lucro contábil, afirma DEGEN (1989), “é um conceito que não tem relação direta com o caixa da empresa”, uma vez que as contabilidades gerenciais e fiscais foram desenvolvidas para as empresas com o objetivo principal de ordenar o reconhecimento de suas diversas atividades, de forma a permitir uma clara definição de lucro, independentemente do momento em que acontecem as entradas e saídas do caixa. Portanto, DEGEN (1989), alerta que o futuro empreendedor, “que precisa se preocupar com folha de pagamento, a carteira de contas a pagar e receber e as despesas financeiras do mês, deve administrar o caixa”.

O fechamento das contas no fim do período mensal é assegurado pela contabilidade, isto é, segundo DEGEN (1989) “quanto e quando o futuro empreendedor vai receber e quando e quanto ele tem de pagar. Essa contabilidade de caixa projetada para o futuro é a projeção do fluxo de caixa do negócio”.

DEGEN (1989) considera que “a projeção do fluxo de caixa é o melhor instrumento de avaliação e análise, à disposição do futuro empreendedor, no que se refere ao sucesso do novo negócio”, e ainda de acordo com o autor, através de simulações nas variações de vendas ou custos no fluxo de caixa é possível “...analisar a sensibilidade do negócio a estas variações e suas conseqüências.” Ressalta ainda que toda a projeção de fluxo de caixa é tão precisa quanto as premissas utilizadas para realizá-la, destacando que as mais críticas são as relacionadas a seguir:

- a. O período de projeção do caixa deve ser adequado ao tipo do novo negócio;
- b. A estimativa de vendas para o período deve ser razoável, em função das informações disponíveis sobre o negócio e de seu impacto sobre as entradas e saídas;
- c. Se houver dúvida sobre a estimativa de entradas e saídas, deve-se sempre trabalhar com as mais pessimistas;
- d. As fontes de financiamento permanecem as mesmas ou são, simplesmente, substituídas, ao mesmo custo;
- e. As condições do macroambiente do novo negócio permanecem razoavelmente estáveis, isto é, não há grande instabilidade econômica, política, social ou tecnológica; e
- f. As tendências do microambiente do novo negócio não vão sofrer grandes inflexões no período da projeção.

Cuidados devem ser tomados, pois CUNHA (1997), afirma que “A maior parte dos casos de fracasso estão relacionados com a tendência do empreendedor em subestimar os custos operacionais ou superestimar as vendas”, e ainda de acordo com o mesmo autor, no caso da disposição de dinheiro, “com o gasto excessivo em coisas que não contribuem efetivamente para o resultado do novo negócio.”

4. METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho considera uma reunião de técnicas, procedimentos e processos utilizados nas diversas etapas componentes de modo a se alcançar os objetivos propostos. Para o problema em questão optou-se por utilizar uma pesquisa de marketing, que para MATTAR (1997) “é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração”, visando a obtenção dos dados necessários à análise da aceitabilidade do empreendimento, assim como de coletar subsídios da forma pela qual atuam os responsáveis pelos condomínios, no que tange a manutenção predial, permitindo a verificação econômica financeira do negócio proposto.

4.1 Planejamento da Pesquisa

Traçados os objetivos da pesquisa e o estabelecimento das questões necessárias, a fase seguinte é a determinação das fontes de dados, que podem ser primárias ou secundárias, sendo que os primeiros são, de acordo com MATTAR (1997) “aqueles que não foram ainda coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento.”, e os dados secundários, ainda ensina o mesmo autor são “...aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros de atender às necessidades de pesquisa em andamentos, e que estão catalogados à disposição dos interessados.”

4.2 Metodologia da pesquisa

4.2.1 Tipo de Pesquisa

No que tange ao tipo de pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza exploratória, que segundo VERGARA(1997) “...é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.”, sendo também descritiva, que é, conforme MATTAR(1997) “... utilizada quando o propósito for o de

descrever as características de grupos, estando a proporção de elementos numa população específica, que tenham determinadas características de comportamento.”

4.2.2 Métodos e técnicas de coleta de dados

O instrumento para coleta de dados, para clientes é o questionário auto-preenchido , que segundo MATTAR (1997), “...consiste em um instrumento de coleta de dados a ser lido e respondido pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador.” , sendo estruturado não disfarçado com questões abertas e fechadas. No que tange aos concorrentes e fornecedores é utilizada a entrevista pessoal ou por telefone.

4.2.3 População da pesquisa, amostragem e tamanho da amostra

A pesquisa de campo conta com a determinação da população alvo, definida por BARBETTA (1994) como “...o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo. São os elementos para os quais *desejamos* que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas.”, e neste trabalho a população objeto é a composta pelos síndicos de condomínios residenciais ou seus representantes, na cidade de Florianópolis.

Em se tratando de um grande contingente populacional torna-se interessante a realização de uma amostragem, definida por MATTAR (1997) como sendo “...o processo de colher amostras de uma população. A idéia básica de amostragem está em que a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise podem proporcionar relevantes informações de toda a população.” O levantamento por amostragem possibilita , a partir da observação de uma amostra dos elementos constituintes da população, “obter valores aproximados. ou *estimativas* , para as características populacionais de interesse.”, de acordo com BARBETTA (1994). A utilização de amostragem possui quatro razões para seu uso em levantamentos de grandes populações, que para BARBETTA (1994) são a economia financeira e de tempo, a confiabilidade dos dados e a operacionalidade.

A análise de dados de uma amostra pode resultar em diferenças que são próprias da amostra e não da população. Neste contexto BARBETTA (1994), alerta que “torna-se importante estudarmos os chamados modelos probabilísticos, que constituem uma forma de mensurar as incertezas e, em consequência, fornecem uma metodologia adequada para generalizar resultados da amostra para a população.”

No presente trabalho a amostragem é aleatória simples, que no conceito de MATTAR (1997) “...caracteriza-se pelo fato de cada elemento da população ter probabilidade conhecida, diferente de zero, idêntica à dos outros elementos, de ser selecionado para fazer parte da amostra.” Essa característica da amostra, para MATTAR (1997) “...permite que qualquer subconjunto de n elementos de uma população constitua-se numa amostra.”

Como o que se busca é estimar as proporções de ocorrência de determinados atributos, a formulação utilizada para a determinação do tamanho da amostra, conforme BARBETTA (1994), requer o conhecimento do conceito do que é parâmetro, entendido como o termo usado para designar característica descritiva dos elementos da população, sendo que, de forma análoga, chama-se de estatística alguma característica descritiva dos elementos da amostra. O erro amostral é a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar. O valor da estatística utilizada como estimador é chamado de estimativa.

Na determinação do erro da amostra, BARBETTA (1994), afirma que “o pesquisador precisa especificar o *erro amostral tolerável*, ou seja, o quanto ele admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse.”

A estimativa é tão mais precisa quanto menor for seu erro amostral, e nas palavras de BARBETTA (1994) “um dos principais objetivos na teoria da estimação é o de estimar um *limite superior provável* para o erro amostral. Esse valor será a base para avaliarmos a precisão de nossa estimativa.”

No presente caso adota-se um nível de confiança de 95%, que “é o usual na prática”, segundo BARBETTA (1994), o que valida a afirmação de que em pesquisa de marketing “raramente são utilizados outros intervalos que não sejam os notáveis, meramente por questões de comodidade”, feita por MATTAR (1997), “pois assim procedendo-se não há necessidade de recorrer a fórmulas e tabelas de transformação.”

Desta forma o cálculo do tamanho mínimo de uma amostra aleatória simples, ao nível de confiança de 95%, de acordo com BARBETTA (1994) é:

$$n' = \frac{1}{Eo^2}$$

onde:

n' = tamanho mínimo da amostra;

Eo = Erro amostral tolerável.

A amostra da população dos síndicos ou os representantes dos condomínios residências no município de Florianópolis, calculada ao nível de confiança de 95% e admitindo-se o erro amostral de 7%, aplicando-se a fórmula acima atinge a 204 elementos.

Em relação aos concorrentes são pesquisados aqueles citados pelos representantes dos condomínios, que prestam ou já prestaram serviços, e os contatos realizados através de entrevistas via telefone, ou pessoalmente.

Para os fornecedores aplica-se o mesmo procedimento que para os concorrentes.

4.3.4 Limitações da pesquisa

A pesquisa em pauta possui limitações referentes a coleta de dados, uma vez que o cadastro dos condomínios tanto residenciais como comerciais não discrimina os mistos, ou seja, aqueles que combinam a situação de convivência de unidades comerciais e residenciais sob a mesma denominação, sendo registrado o maior ou mais significativo, de modo subjetivo, assim como a não-inclusão de vários condomínios que ainda não providenciaram o registro no sindicato patronal.

Os dados coletados também estão restritos geograficamente ao município de Florianópolis, local da pesquisa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO NEGÓCIO

A etapa deste estudo, de análise e discussão, tem por objetivo definir a formatação do negócio com base na fundamentação teórica, na pesquisa realizada e com a consideração dos aspectos referentes ao planejamento do negócio, que envolve pontos como o setor da economia e o ramo de atividade, o desenvolvimento do conceito do negócio com a descrição das necessidades dos clientes e como se pretende atendê-los, da identificação da oportunidade e dos riscos, assim como da estratégia de crescimento, da definição do escopo dos serviços a oferecer, do processo de trabalho, culminando com a estratégia de propaganda e publicidade. Considerações relativas ao mercado que se pretende atender, assim como os concorrentes e fornecedores são elaboradas. Do ponto de vista administrativo especial atenção é voltada às pessoas. Nas análises de cunho técnico e operacional examina-se questões da localização, dimensão do imóvel, assim como das instalações, equipamentos e mobiliários que melhor atendem o negócio. No que tange aos aspectos jurídicos, legais e contábeis são destacadas as principais características das sociedades limitadas, que é a forma jurídica escolhida para o empreendimento, os principais pontos que devem estar presentes no contrato social a ser elaborado e registrado na junta comercial do estado e observações pertinentes a contabilidade como os livros de registro obrigatórios. A avaliação econômico-financeira tem por objetivo comparar a taxa e o preço de retorno do investimento calculadas com as opções existentes no mercado, considerando os investimentos necessários, as depreciações como valores econômico, os custos e despesas, as receitas operacionais, o lucro juntamente com a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e o fluxo de caixa.

5.1 Planejamento do negócio

Os diversos aspectos considerados neste estudo possibilitam a definição do negócio que se pretende empreender. Desta maneira, o planejamento e a forma do negócio é obtida através da simultânea consideração dos pontos levantados, ou seja, através de uma visão multidisciplinar.

5.1.1 Setor da economia e ramo de atividade

O empreendimento proposto está localizado no setor terciário da economia, no ramo de atividade da prestação de serviços.

Serviço, para KOTLER e ARMSTRONG (1993), “é um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem” e sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico”.

As características que os serviços possuem, de acordo com GONÇALVES(1996), são quatro, a saber:

- a. **Intangibilidade:** significa que não podem ser vistos, provados, sentidos ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos;
- b. **Inseparabilidade:** a interação cliente-fornecedor é de extrema importância e a pessoa que presta serviço é parte integrante deste.
- c. **Variabilidade:** este é a razão porque os serviços são tão desiguais, pois dependem de quem os proporciona, e se a mão-de-obra for despreparada, a qualidade será horrível;
- d. **Perecibilidade:** os serviços não podem ser estocados para vendas ou uso futuro, e muitos deles estão relacionados ao tempo e com demanda flutuante.

Os serviços baseados em pessoas oferecem três tipos de mão-de-obra: a profissional, a especializada e a não especializada.

5.1.2 Desenvolvimento do conceito do negócio

DEGEN (1989) afirma que no desenvolvimento do conceito do negócio o empreendedor deve “...descrever claramente a **necessidade do grupo de clientes** a que ele **pretende atender**, com **algo** – produto ou serviço - que **sabe fazer**, a um **custo** que esses clientes estão **dispostos a pagar**.”

Neste ponto o negócio que se propõe é o de uma empresa de prestação de serviços de manutenção para condomínios residenciais no município de Florianópolis, sendo o conceito do negócio o de atender as necessidades de conservação do patrimônio que compõem os condomínios, de modo a permitir sua permanente valorização, auxiliando neste mister os administradores de condomínios, através de serviços prestados com qualidade e de preços e prazos adequados.

5.1.3 Identificação da oportunidade e dos riscos

Observa-se uma deficiência das atuais administradoras, bem como estas procuram a terceirização dos serviços de manutenção predial, além de escasso conhecimento técnico

em virtude de não manter em seu quadro pessoal qualificado e legalmente registrado no conselho de classe profissional e que efetivamente se mantenha a frente dos serviços.

A identificação dos riscos possui importância muito grande, pois é preciso, segundo afirmação de DEGEN (1989), “ter solução para todos os riscos, a fim de iniciar um negócio com certeza de sucesso”.

Em relação aos clientes potenciais, a pesquisa efetuada mostra uma receptividade grande à proposta da empresa, aliado ao pequeno número de administradoras que possuem, em seus quadros próprios, de profissional responsável ou pessoas especializadas para a realização dos serviços. Portanto, além de poder trabalhar diretamente com o condomínio, existe possibilidade de prestar o serviço a administradoras, através da terceirização.

O despreparo da equipe, e aqui incluído o empreendedor, é considerada, em pesquisa citada por GONÇALVES (1996), como “o principal motivo que os clientes deixam de usar seus serviços”. Neste caso a medida para neutralizar o risco está em propiciar um treinamento ágil e consistente.

5.1.4 Estratégia de crescimento e escopo dos serviços a oferecer

O empreendimento tem sua estratégia de crescimento dividida em duas fases. a primeira de fixação e penetração da empresa no segmento pretendido, onde se procura minimizar os riscos e uma segunda, que dependente do sucesso da primeira, tem como enfoque a ampliação do escopo de fornecimento dos serviços prestados e de clientes a atender, tendo em vista a formação de parcerias estratégicas com outras empresas especialistas em áreas específicas, como por exemplo as de manutenção de elevadores. O planejamento atual é feito apenas para a primeira fase, já que a segunda pode ser desenvolvida durante a implementação do primeiro ano do negócio, em razão dos desdobramentos esperados.

Como resultado das pesquisas efetuadas as áreas que requerem maior demanda de manutenção estão ligadas às pequenas reformas e manutenções elétricas e hidráulicas. Portanto, é definida como área a ser inicialmente trabalhada as citadas anteriormente.

5.1.5 Processo de trabalho

Inicialmente o próprio empreendedor buscará o contato com síndicos do condomínio, que pode ou não ocorrer no horário comercial, por isso é necessária uma

disposição sempre presente, procurando ainda a eficácia na comunicação que se efetuar. O encontro poderá acontecer no escritório do empreendedor ou nas dependências do condomínio, lembrando sempre que o atendimento prestativo, segundo pesquisa citada por GONÇALVES (1996), é o fator de maior interesse dos clientes e aquele que pode levá-lo a comprar os seus serviços.

Deve o empreendedor já ter relacionado e contatado previamente mão-de-obra especializada que pretende contratar, selecionando aqueles que reúnem as condições julgadas importantes para o desempenho das tarefas e que possuam condições de se relacionar com os clientes.

5.1.6 Estratégia de propaganda e publicidade

As informações a respeito dos serviços a prestar e suas características devem ser direcionadas ao público alvo, composto inicialmente pelos síndicos dos condomínios residenciais, procurando desta maneira dar visibilidade ao serviço oferecido.

A publicidade que se dará ênfase é a da divulgação pessoal, através de visitas agendadas previamente com os interessados, assim como através de divulgação de material dirigido, em publicações junto revistas dos conselhos profissionais e entidades sindicais.

5.2 Análise Mercadológica

A pesquisa realizada, com os administradores de condomínio, tem por objetivo a busca de dados e informações a respeito das características dos espaços compartilhados para uso residencial assim como de seus responsáveis, destacando suas atuações e comportamento no que diz respeito às experiências anteriores e às práticas atuais a quanto ao enfoque dado às manutenções prediais, ressaltando os serviços mais requisitados, assim como buscar conhecer suas opiniões, de forma geral e específica a respeito das empresas prestadoras de serviço que atuam junto aos condomínios.

A elaboração do questionário considera questões relativas às características do condomínio, perfil do síndico, experiências anteriores e práticas atuais e conclui com opinião geral e específicas do síndicos a respeito de empresas prestadoras de serviço.

As tabulações das frequências, resultantes das questões levantadas junto aos síndicos, é mostrada adiante, de maneira absoluta, acumulada e sob forma gráfica, assim como os comentários pertinentes.

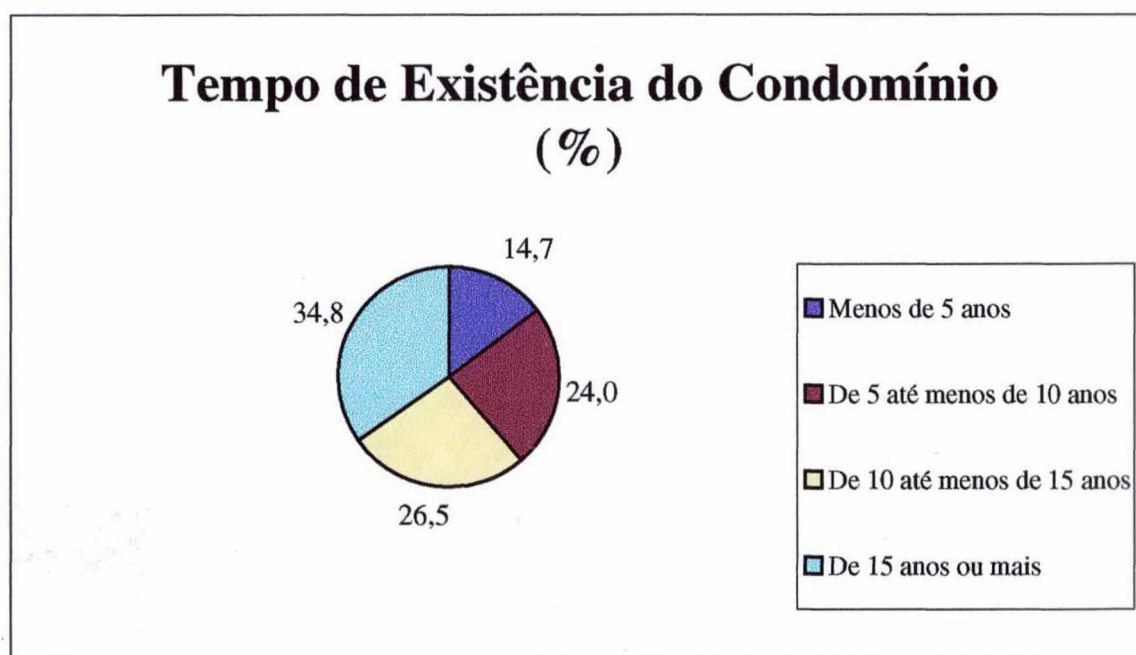
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 01: Tempo de Existência do Condomínio

TABELA DE FREQUÊNCIA 01 - TEMPO DE EXISTÊNCIA DO CONDOMÍNIO

Tempo de Existência do Condomínio	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Menos de 5 anos	30	30	14,7	14,7
De 5 até menos de 10 anos	49	79	24,0	38,7
De 10 até menos de 15 anos	54	133	26,5	65,2
De 15 anos ou mais	71	204	34,8	100,0
Totais	204		100,0	



Comentários:

Condomínios com menos de 5 anos de existência estão cobertos pelas garantias de lei fornecidas pelas construtoras. Os condomínios que são o alvo são aqueles com mais de 5 anos de existência.

PESQUISA DE CAMPO

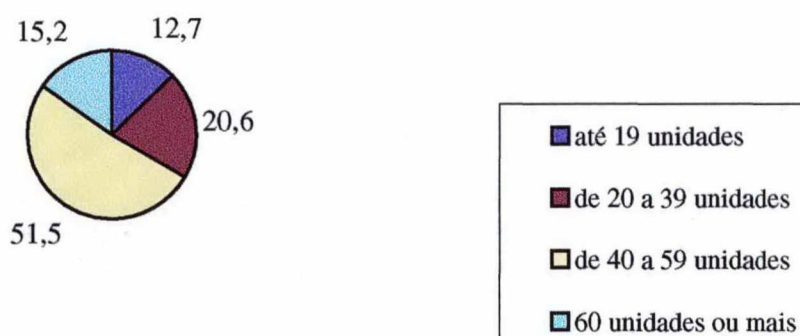
Tabulação de Resultados

Questão 02: Quanto ao tamanho do condomínio em número de apartamentos

TABELA DE FREQUÊNCIA 02 - QUANTIDADE DE APARTAMENTOS

Quantidade de apartamentos por condomínio	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
até 19 unidades	26	26	12,7	12,7
de 20 a 39 unidades	42	68	20,6	33,3
de 40 a 59 unidades	105	173	51,5	84,8
60 unidades ou mais	31	204	15,2	100,0
Totais	204		100,0	

Quantidade de apartamentos por condomínio (%)



Comentários: O tamanho do condomínio, mensurado a partir do número de unidades residenciais indica que a maioria possui entre 40 e 59 apartamentos

PESQUISA DE CAMPO

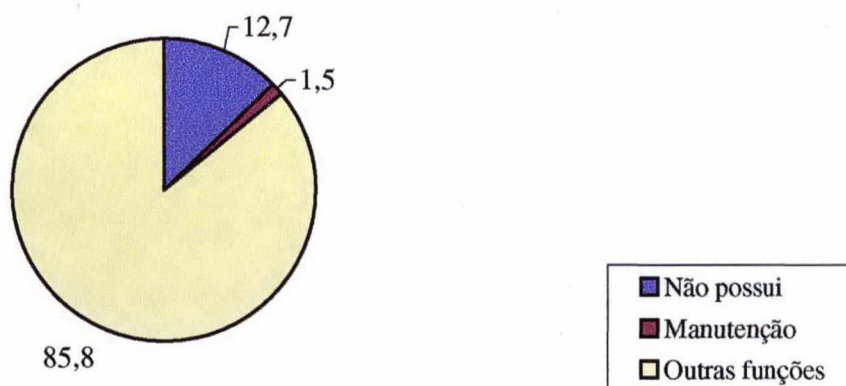
Tabulação de Resultados

Questão 03: Quantidade de funcionários do condomínio

TABELA DE FREQUÊNCIA 03 - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS

Quantidade de funcionários do condomínio	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Não possui	26	26	12,7	12,7
Manutenção	3	29	1,5	14,2
Outras funções	175	204	85,8	100,0
Totais	204		100,0	

Número de Funcionários do Condomínio por função (%)



Comentários: Os condomínios possuem poucos funcionários específicos na função de manutenção, o que demonstra e baixa especialização da mão-de-obra que é responsável direta por estes serviços nos condomínios.

PESQUISA DE CAMPO

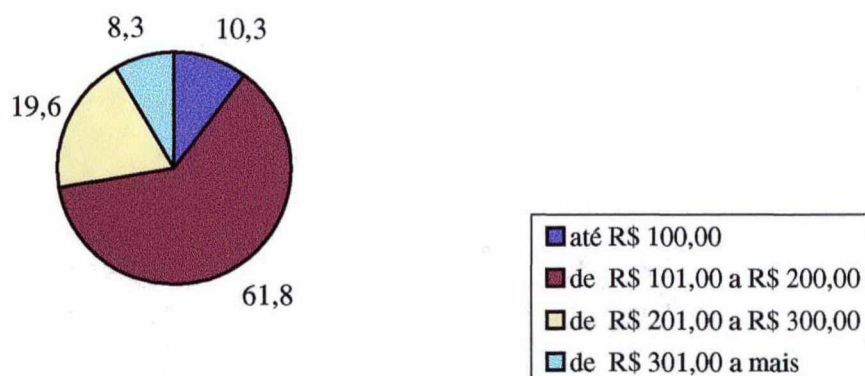
Tabulação de Resultados

Questão 04: Valor da taxa de Condomínio

TABELA DE FREQUÊNCIA 04 - FAIXA DA TAXA DO CONDOMÍNIO

Faixa da taxa de condomínio	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
até R\$ 100,00	21	21	10,3	10,3
de R\$ 101,00 a R\$ 200,00	126	147	61,8	72,1
de R\$ 201,00 a R\$ 300,00	40	187	19,6	91,7
de R\$ 301,00 a mais	17	204	8,3	100,0
Totais	204		100,0	

Faixa que se encontra a taxa de condomínio atual (%)



Comentários : A maioria dos condomínios pesquisados pratica a taxa o na faixa de R\$101,00 a R\$ 200,00, o que indica o comprometimento monetário destes com as necessidades dos espaços compartilhados.

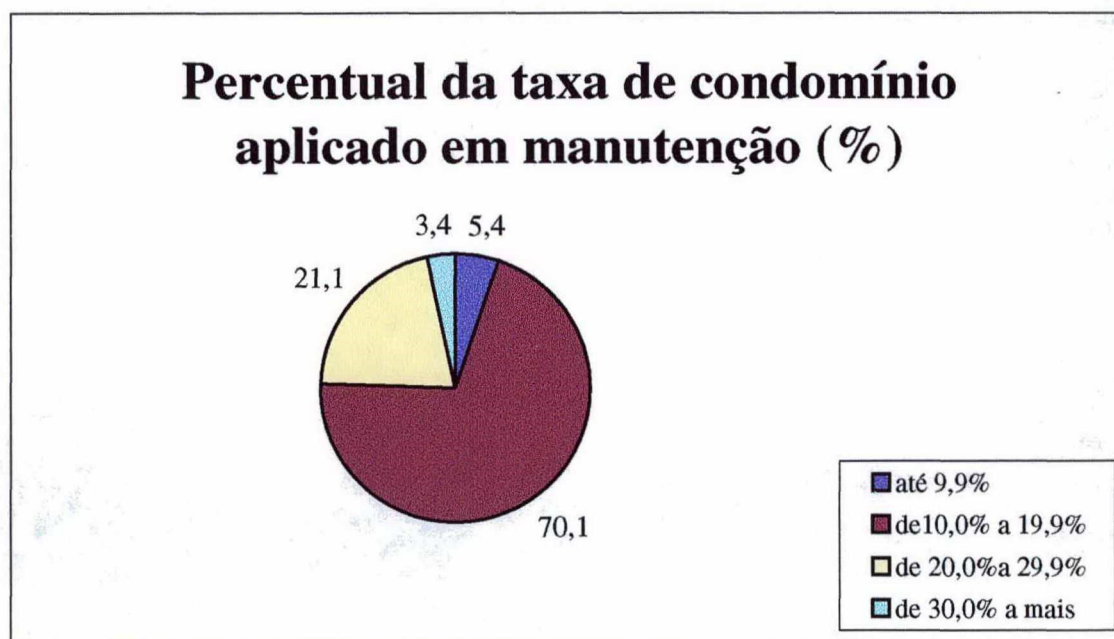
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 05: Percentual da taxa do Condomínio aplicada em manutenção

TABELA DE FREQUÊNCIA 05 - PERCENTUAL DA MANUTENÇÃO NA TAXA

Percentual gasto com manutenção em relação a taxa do condomínio	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
até 9,9%	11	11	5,4	5,4
de 10,0% a 19,9%	143	154	70,1	75,5
de 20,0% a 29,9%	43	197	21,1	96,6
de 30,0% a mais	7	204	3,4	100,0
Totais	204		100,0	



Comentários: A faixa percentual de aplicação da taxa de condomínio com manutenção está, na maioria dos casos, entre 10,0% e 19,9% o que delimita a intenção de preço a praticar para a prestação dos serviços

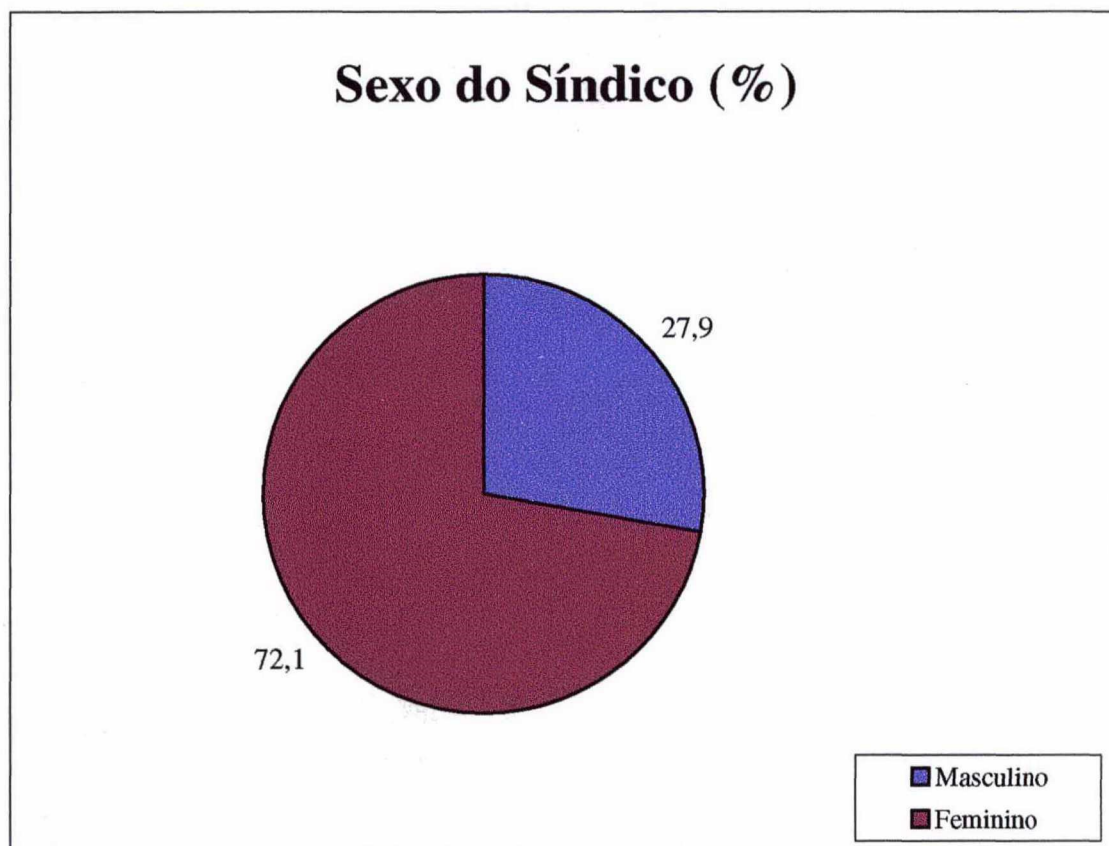
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 06: Sexo do Síndico

TABELA DE FREQUÊNCIA 06 - SEXO DO SÍNDICO

Sexo do síndico	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
Masculino	57	57	27,9	27,9
Feminino	147	204	72,1	100,0
Totais	204		100,0	



Comentários: Os síndicos do condomínios residenciais do sexo masculino representam 27,9% da amostra pesquisada, enquanto os de sexo feminino representam 72,1%, o que influi na decisão de compra dos condomínios em razão do comportamento dos sexos diferirem quanto aos serviços contratados

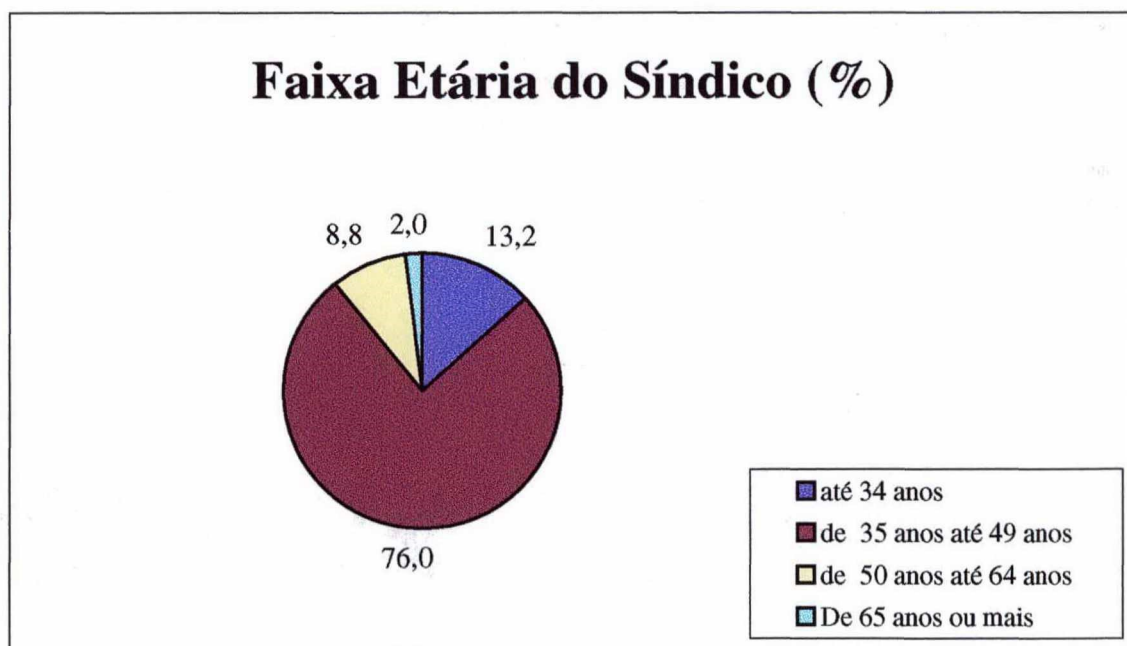
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 7: Faixa etária do síndico

TABELA DE FREQUÊNCIA 07 - FAIXA ETÁRIA DO SÍNDICO

Faixa etária do síndico	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
até 34 anos	27	27	13,2	13,2
de 35 anos até 49 anos	155	182	76,0	89,2
de 50 anos até 64 anos	18	200	8,8	98,0
De 65 anos ou mais	4	204	2,0	100,0
Totais	204		100,0	



Comentário: A maioria dos síndicos do condomínios residenciais pesquisados está na faixa etária que vai dos 35 até 49 anos.

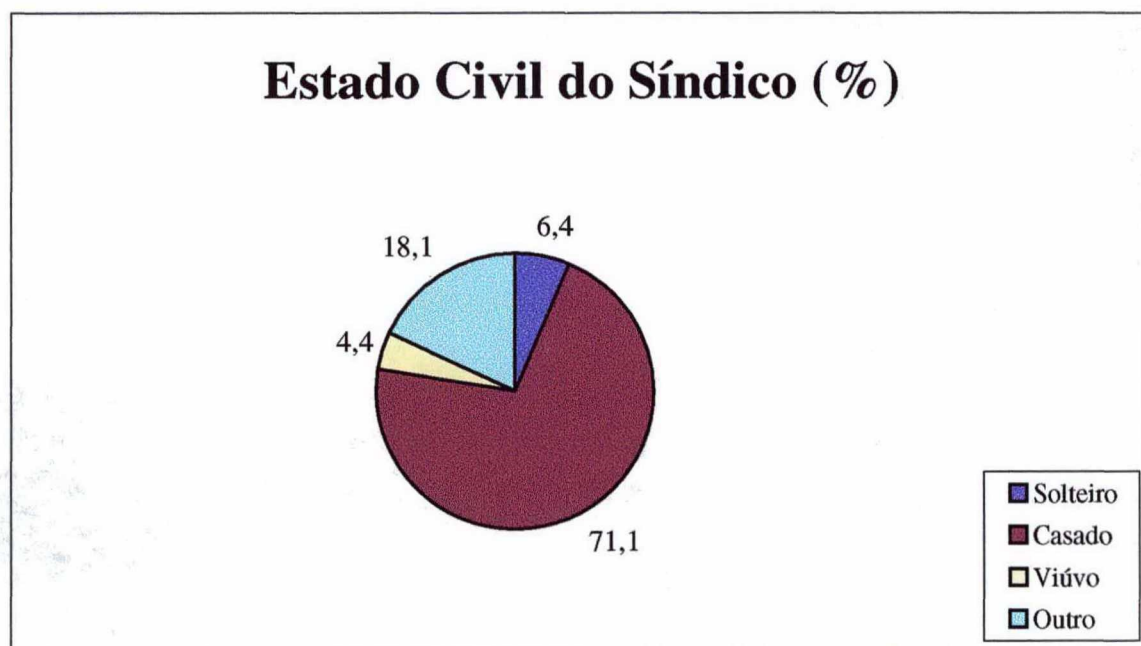
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 08: Estado civil do síndico

TABELA DE FREQUÊNCIA 08 - ESTADO CIVIL DO SÍNDICO

Estado civil do síndico	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Solteiro	13	13	6,4	6,4
Casado	145	158	71,1	77,5
Viúvo	9	167	4,4	81,9
Outro	37	204	18,1	100,0
Totais	204		100,0	



Comentários: Da amostra pesquisada dos síndicos de condomínios residenciais, a maioria composta por 71,1% tem como estado civil o de casado.

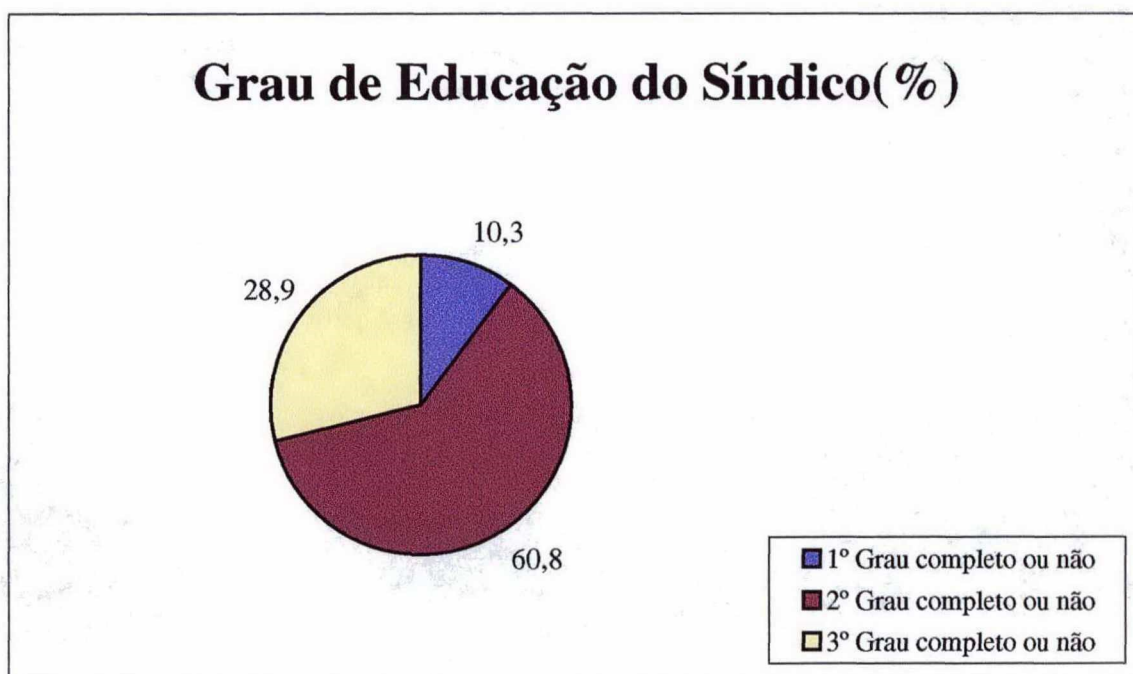
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 09: Nível de escolaridade do Síndico

TABELA DE FREQUÊNCIA 09 - ESCOLARIDADE DO SÍNDICO

Escolaridade do síndico	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
1º Grau completo ou não	21	21	10,3	10,3
2º Grau completo ou não	124	145	60,8	71,1
3º Grau completo ou não	59	204	28,9	100,0
Totais	204		100,0	



Comentário: Em relação ao nível escolar a maioria, composta de 60,8% dos síndico de condomínios tem instrução equivalente ao 2º Grau completo ou não

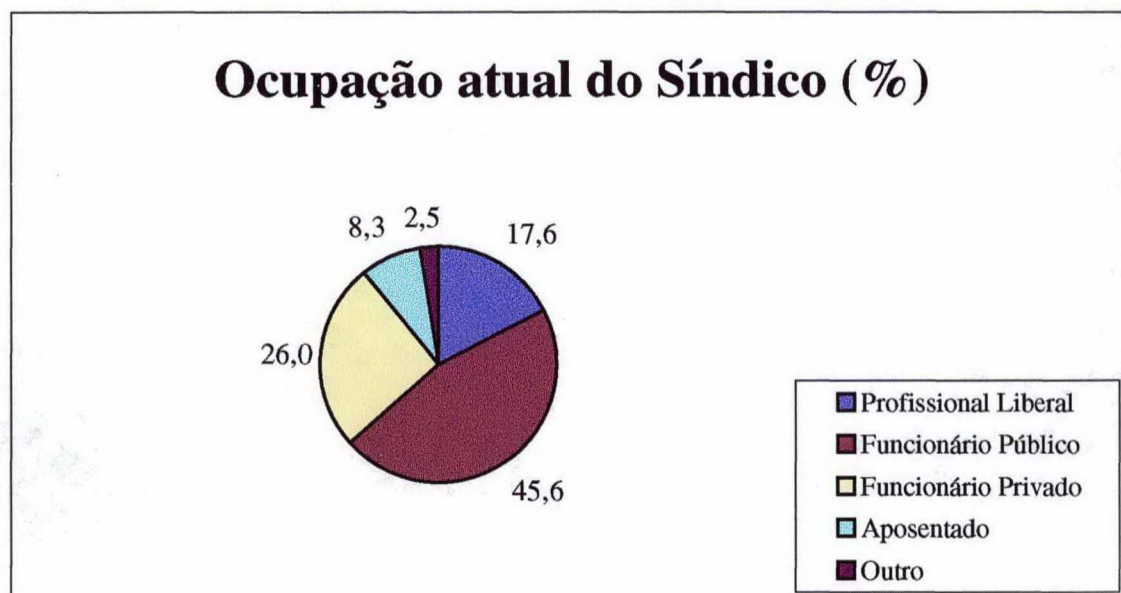
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 10: Ocupação atual do síndico

TABELA DE FREQUÊNCIA 10 - OCUPAÇÃO ATUAL DO SÍNDICO

Ocupação atual do síndico	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Profissional Liberal	36	36	17,6	17,6
Funcionário Público	93	129	45,6	63,2
Funcionário Privado	53	182	26,0	89,2
Aposentado	17	199	8,3	97,5
Outro	5	204	2,5	100,0
Totais	204		100,0	



Comentários: Os síndicos dos condomínios residenciais que compõem a amostra pesquisada estão atualmente ativos, trabalhando na iniciativa privada ou na esfera governamental.

PESQUISA DE CAMPO

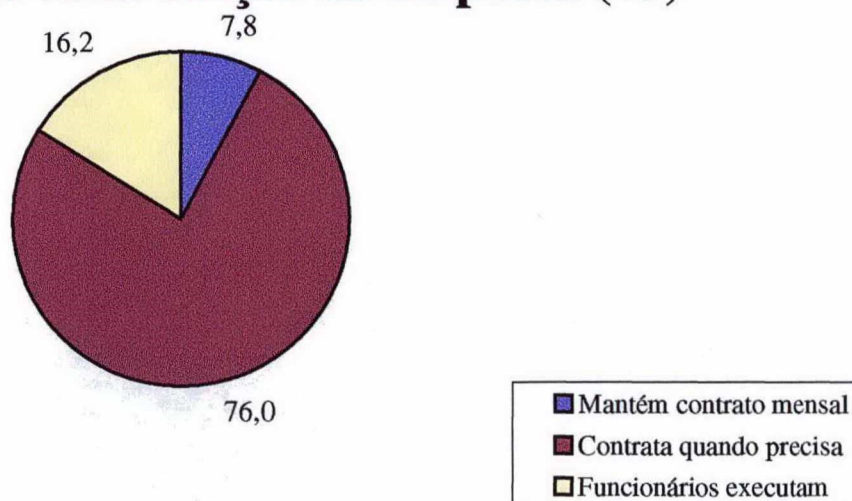
Tabulação de Resultados

Questão 11: Se alguma prestadora de serviços de manutenção predial foi contratada nos últimos 12 meses pelo condomínio

TABELA DE FREQUÊNCIA 11 - CONTRATAÇÃO DE EMPRESAS

Contratação de empresas para prestação de serviços no condomínio	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Mantém contrato mensal	16	16	7,8	7,8
Contrata quando precisa	155	171	76,0	83,8
Funcionários executam	33	204	16,2	100,0
Totais	204		100,0	

Prática atual dos condomínios quanto a contratação de empresa (%)



Comentários: A maioria dos condomínios utiliza-se do processo de contratar as empresas prestadoras de serviços apenas quando há necessidade (76,0%)

PESQUISA DE CAMPO

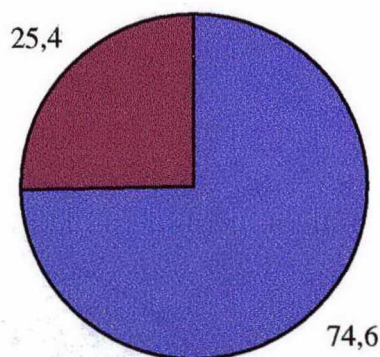
Tabulação de Resultados

Questão 12: Os contratados para execução dos serviços são os mesmos sempre

TABELA DE FREQUÊNCIA 12 - REINCIDÊNCIA DOS EXECUTANTES

Repetição dos mesmos contratados para execução de serviços	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Sim	126	126	74,6	74,6
Não	43	169	25,4	100,0
Totais	169		100,0	

Manutenção das mesmas empresas para prestação dos serviços (%)



■ Sim ■ Não

Comentários: Os condomínios pesquisados indicam que existe preferência em ter prestando serviços em seus espaços os executores que já conhecem

PESQUISA DE CAMPO

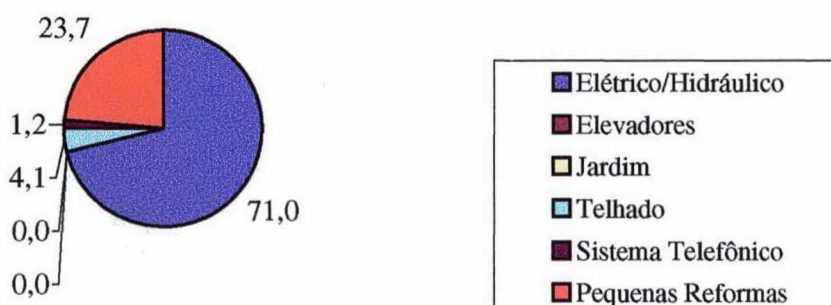
Tabulação de Resultados

Questão 13: Serviços mais utilizados de manutenção

TABELA DE FREQUÊNCIA 13 - SERVIÇOS MAIS REQUISITADOS

Quantidade de serviços mais executados	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Elétrico/Hidráulico	120	120	71,0	71,0
Elevadores	0	120	0,0	71,0
Jardim	0	120	0,0	71,0
Telhado	7	127	4,1	75,1
Sistema Telefônico	2	129	1,2	76,3
Pequenas Reformas	40	169	23,7	100,0
Totais	169		100,0	

Serviços de manutenção mais requisitados (%)



Comentários: A maioria dos serviços requisitados pelos condomínios concentram-se nos de Pequenas reformas (23,7%) e no sistema elétrico/hidráulico (71,0) o que indica estar nestes pontos as necessidades maiores do condomínios.

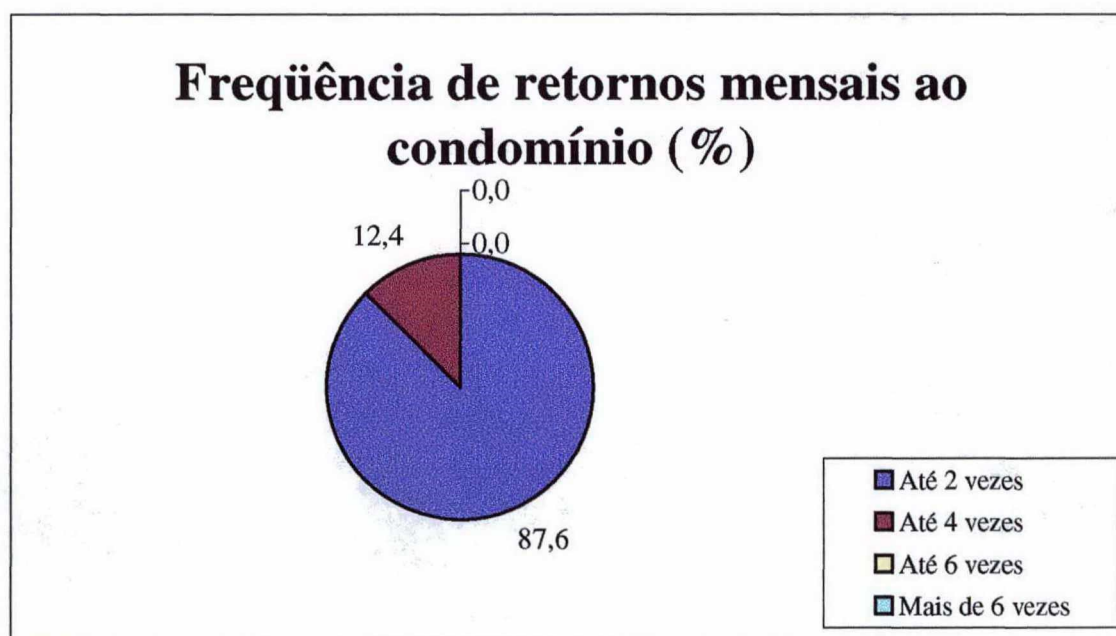
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 14: Repetição mensal dos serviços mais solicitados

TABELA DE FREQUÊNCIA 14 - RETORNOS MENCIAIS

Quantidade de retornos mensais para prestação de serviços	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Até 2 vezes	148	148	87,6	87,6
Até 4 vezes	21	169	12,4	100,0
Até 6 vezes	0	169	0,0	100,0
Mais de 6 vezes	0	169	0,0	100,0
Totais	169		100,0	



Comentário: A necessidade de atendimento mensal aos condomínios pesquisados atinge a no máximo 2 visitas mensais.

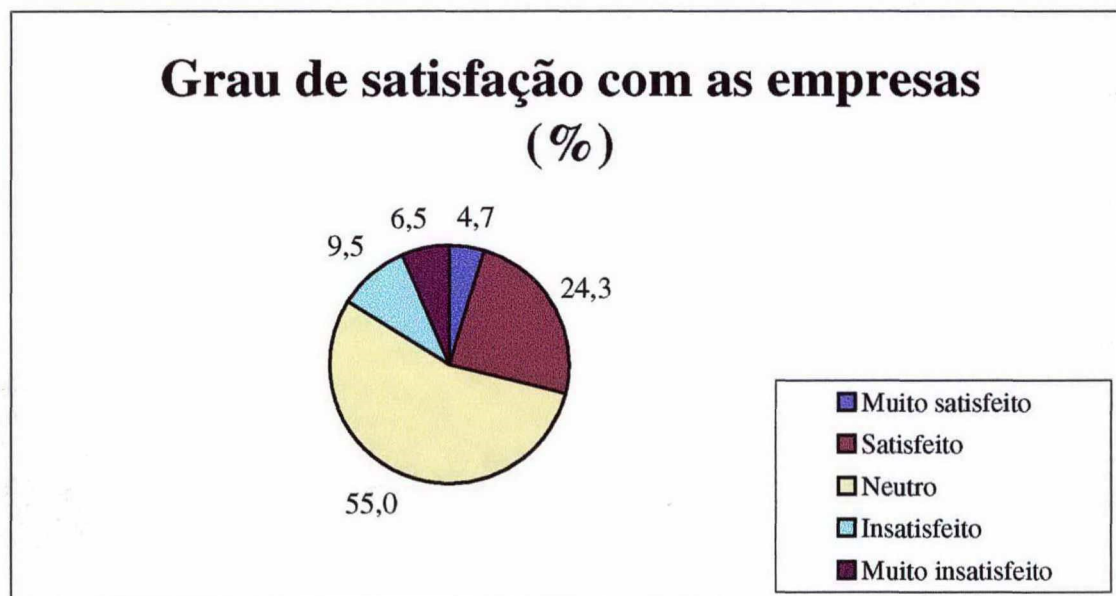
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 15: Grau de satisfação com as empresas de prestadoras de serviços contratadas

TABELA DE FREQUÊNCIA 15 - GRAU DE SATISFAÇÃO COM EMPRESAS

Grau de satisfação com as empresas de manutenção predial contratadas	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Muito satisfeito	8	8	4,7	4,7
Satisfeito	41	49	24,3	29,0
Neutro	93	142	55,0	84,0
Insatisfeito	16	158	9,5	93,5
Muito insatisfeito	11	169	6,5	100,0
Totais	169		100,0	



Comentários: Atualmente os serviços prestados pelas empresas que atendem os condomínios não conquistam a satisfação de seus clientes na maioria das vezes, podendo demonstrar espaços que podem ser ocupados por outras empresas.

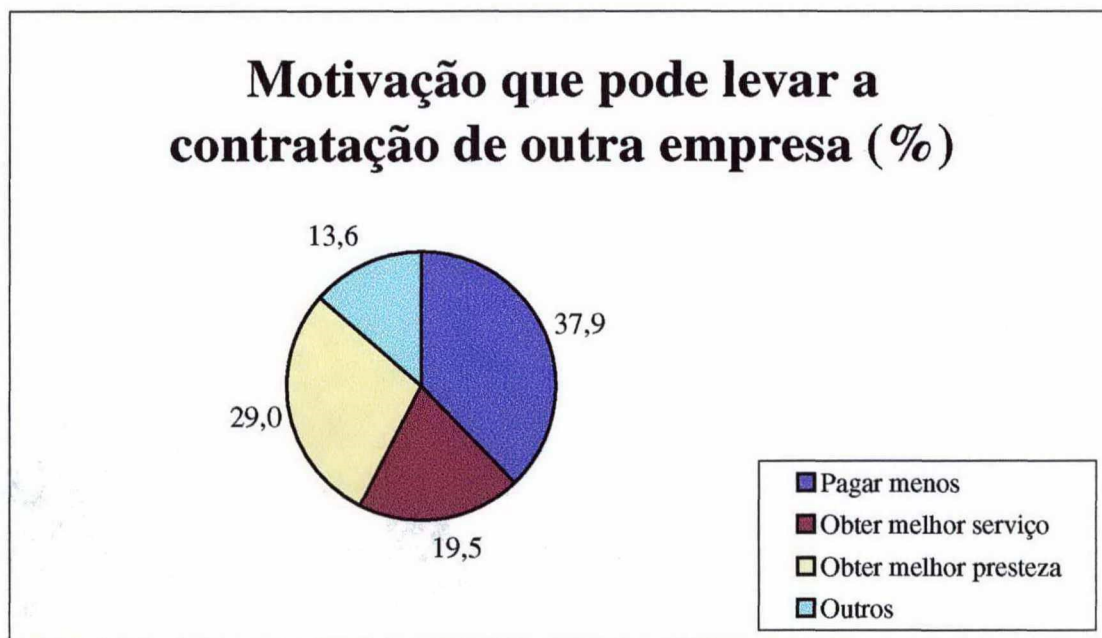
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 16: Qual o primeiro motivo a considerar para contratação de outra empresa

TABELA DE FREQUÊNCIA 16 - MOTIVAÇÃO PARA MUDAR DE EMPRESA

Motivação que primeiro pode levar o condomínio a mudar de empresa	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Pagar menos	64	64	37,9	37,9
Obter melhor serviço	33	97	19,5	57,4
Obter melhor presteza	49	146	29,0	86,4
Outros	23	169	13,6	100,0
Totais	169		100,0	



Comentários: Entre as motivações que podem levar a troca de prestador de serviços está a relacionada com preços com maior percentual (37,9%), seguida pela questão de melhor presteza no atendimento.

PESQUISA DE CAMPO

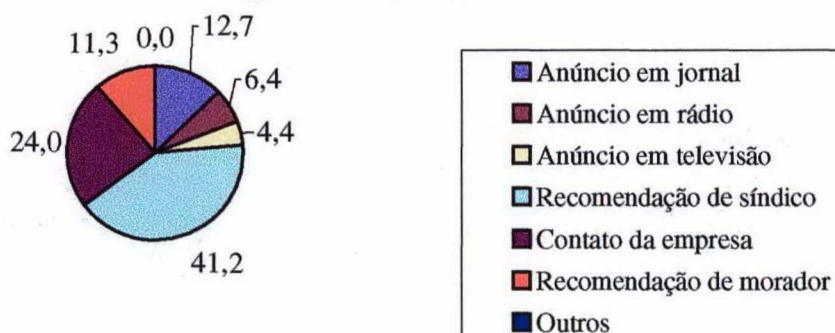
Tabulação de Resultados

Questão 17: O que pode primeiramente estimular a procura de uma empresa

TABELA DE FREQUÊNCIA 17 - ESTÍMULO PARA PROCURA DE EMPRESA

Primeiro estímulo considerado pelo condomínio	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Anúncio em jornal	26	26	12,7	12,7
Anúncio em rádio	13	39	6,4	19,1
Anúncio em televisão	9	48	4,4	23,5
Recomendação de síndico	84	132	41,2	64,7
Contato da empresa	49	181	24,0	88,7
Recomendação de morador	23	204	11,3	100,0
Outros	0	204	0,0	100,0
Totais	204		100,0	

Estímulo para procura por outra empresa (%)



Comentários: O maior estímulo para procurar outra empresa reside nas recomendações dos síndicos (41,2%) seguido pelo contato com as empresas (24,0%).

PESQUISA DE CAMPO

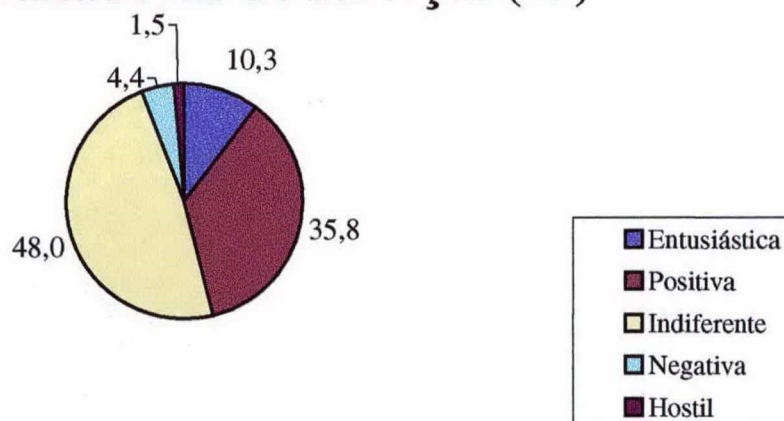
Tabulação de Resultados

Questão 18: Opinião sobre empresa prestadora de serviço

TABELA DE FREQUÊNCIA 18 - OPINIÃO SOBRE PRESTADOR DE SERVIÇO

Opinião do síndico sobre empresas prestadoras de serviços	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Entusiástica	21	21	10,3	10,3
Positiva	73	94	35,8	46,1
Indiferente	98	192	48,0	94,1
Negativa	9	201	4,4	98,5
Hostil	3	204	1,5	100,0
Totais	204		100,0	

Opinião do síndico sobre as prestadoras de serviços (%)



Comentários: Não há grande sensibilização sobre as empresas que prestam serviços aos condomínios, pois os síndicos se mostram indiferentes a estes.

PESQUISA DE CAMPO

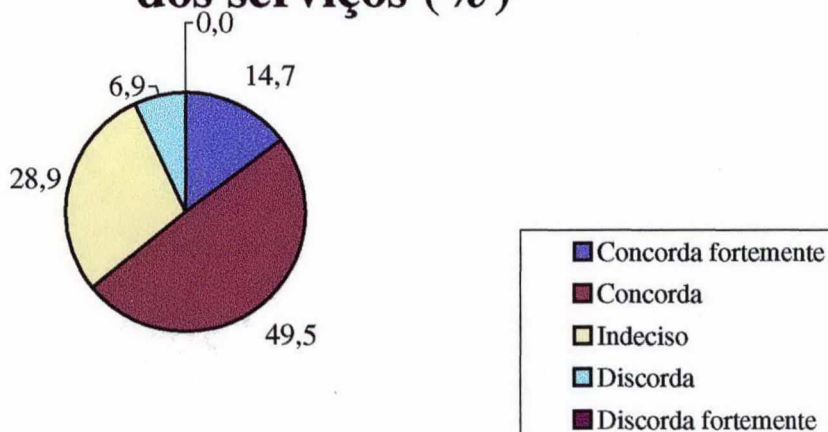
Tabulação de Resultados

Questão 19: Variabilidade das competências das empresas prestadoras de serviços

TABELA DE FREQUÊNCIA 19 - VARIAÇÃO DAS HABILIDADES

Variação das habilidades das empresas prestadoras de serviços	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Concorda fortemente	30	30	14,7	14,7
Concorda	101	131	49,5	64,2
Indeciso	59	190	28,9	93,1
Discorda	14	204	6,9	100,0
Discorda fortemente	0	204	0,0	100,0
Totais	204		100,0	

Opinião dos síndicos sobre a variação dos serviços (%)



Comentários: Os síndicos opinam que os prestadores de serviços possuem habilidades diferentes, e que variam muito em seus serviços.

PESQUISA DE CAMPO

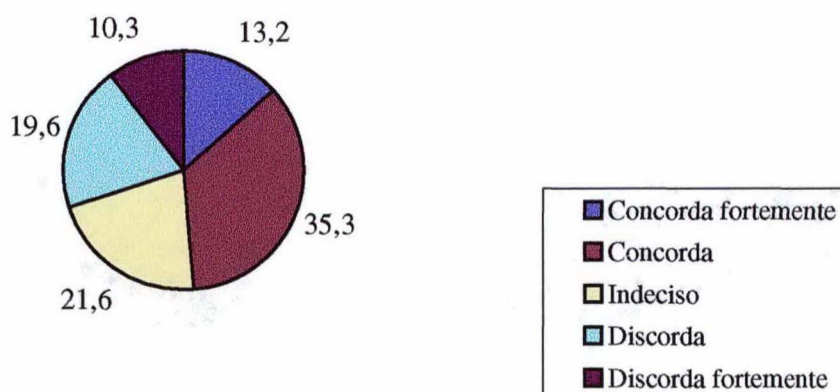
Tabulação de Resultados

Questão 20: Dificuldade em encontrar boas empresas prestadoras de serviços

TABELA DE FREQUÊNCIA 20 - EXPOSIÇÃO DAS BOAS EMPRESAS

Dificuldade em encontrar boas empresas prestadoras de serviços	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Concorda fortemente	27	27	13,2	13,2
Concorda	72	99	35,3	48,5
Indeciso	44	143	21,6	70,1
Discorda	40	183	19,6	89,7
Discorda fortemente	21	204	10,3	100,0
Totais	204		100,0	

Dificuldade em encontrar boas prestadoras de serviços (%)



Comentários: Os síndicos opinam que encontrar uma boa empresa prestadora de serviços é, para 48,5% deles, difícil.

PESQUISA DE CAMPO

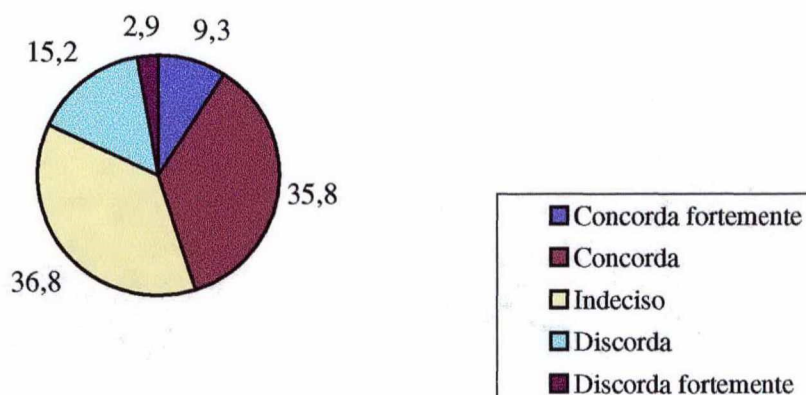
Tabulação de Resultados

Questão 21: Se as empresas prestadoras de serviços geralmente cobram caro

TABELA DE FREQUÊNCIA 21 - PREÇO ELEVADO DAS EMPRESAS

Sobre o preço elevado cobrado pelas empresas prestadoras de serviços	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Concorda fortemente	19	19	9,3	9,3
Concorda	73	92	35,8	45,1
Indeciso	75	167	36,8	81,9
Discorda	31	198	15,2	97,1
Discorda fortemente	6	204	2,9	100,0
Totais	204		100,0	

Preços elevados praticado (%)



Comentários: Os síndicos opinam que os preços praticados pela empresas prestadoras de serviços são elevados para 45,1%

PESQUISA DE CAMPO

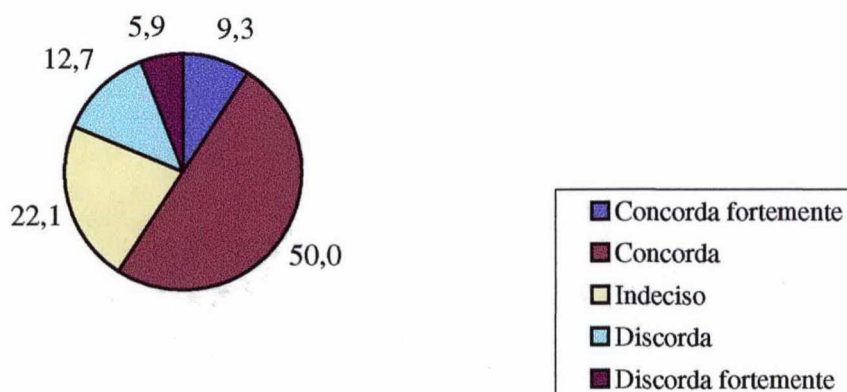
Tabulação de Resultados

Questão 22: Sobre os prazos de execução dos serviços que raramente são cumpridos

TABELA DE FREQUÊNCIA 22 - PRAZO DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

Sobre os prazos de execução dos serviços que raramente são cumpridos	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Concorda fortemente	19	19	9,3	9,3
Concorda	102	121	50,0	59,3
Indeciso	45	166	22,1	81,4
Discorda	26	192	12,7	94,1
Discorda fortemente	12	204	5,9	100,0
Totais	204		100,0	

Prazos de execução dos serviços(%)



Comentários: Em relação aos prazos de execução dos serviços os síndicos apinam que os prestadores na maioria das vezes não o cumprem.

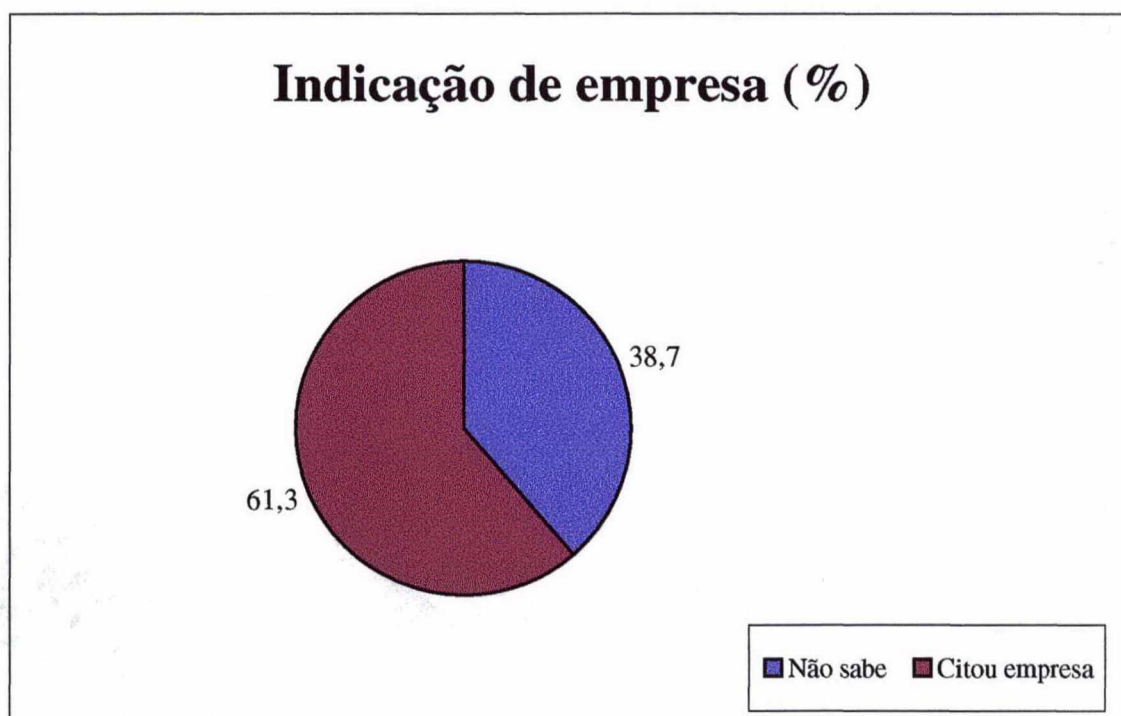
PESQUISA DE CAMPO

Tabulação de Resultados

Questão 23: Sobre indicação de nome de empresa para outro condomínio

TABELA DE FREQUÊNCIA 23 - INDICAÇÃO DE NOME DE EMPRESA

Sobre indicação de nome de empresa para outro condomínio	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Não sabe	79	79	38,7	38,7
Citou empresa	125	204	61,3	100,0
Totais	204		100,0	



Comentários : Em relação às empresas 61,3% dos síndicos indicaram os nomes daquelas que consideraram como boas empresas.

PESQUISA DE CAMPO

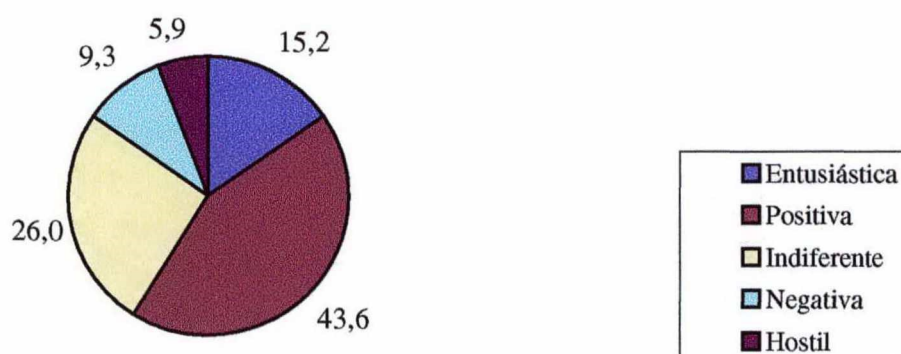
Tabulação de Resultados

Questão 24: Opinião sobre ser atendido por um único estabelecimento que presta todos os serviços necessários ao condomínio

TABELA DE FREQUÊNCIA 24 - OPINIÃO SOBRE EMPRESA ÚNICA

Opinio sobre ser atendido integralmente por estabelecimento único	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Nº Condomínios	Nº Condomínios Acumulados	% Condomínio	% Condomínio Acumulado
Entusiástica	31	31	15,2	15,2
Positiva	89	120	43,6	58,8
Indiferente	53	173	26,0	84,8
Negativa	19	192	9,3	94,1
Hostil	12	204	5,9	100,0
Totais	204		100,0	

Opinião dos Síndicos sobre empresas que assumem todo o condomínio (%)



Comentários: Em relação às empresas que assumem as responsabilidades totais pelos condomínios 58,8% dos síndicos tem opinião favorável à atuação das mesmas.

5.2.1 Clientes

A situação que vive o síndico de condomínio varia na proporção das características quanto a idade, tamanho, disponibilidades de pessoal e financeira dos espaços compartilhados. Porém, a realidade de executar uma administração que ganha complexidade dado aos aspectos de ordem técnica, faz com que práticas até pouco utilizadas se tornem preteridas, favorecendo um enfoque mais organizacional aos condomínios, que se traduz na busca do auxílio às questões ligadas ao correto recolhimento de taxas condominiais, através de profissionais da área contábil e jurídica e também no que se refere a manutenção predial e dos equipamentos, pois observa-se através das práticas atuais dos administradores mostrada pela pesquisa que há preocupação em se buscar um parceiro, que conheça efetivamente o que se propõe a executar, mas não de forma contínua na maioria das situações, ou seja, a manutenção é mais corretiva do que preventiva. Porém, uma vez encontrado o prestador de serviço, este passa a ser acionado repetidas vezes, ocorrendo uma fidelização causada pelo fato do prestador ser chamado para corrigir ou solucionar algo urgente. Os mais requisitados serviços estão localizados na área elétrica/hidráulica e de pequenas reformas, com frequência de duas ou menos visitas. Os clientes têm, com relação aos seus prestadores habituais, um grau de satisfação neutra na maioria das vezes, ou seja, o executor do serviços não conquistou ainda seu cliente que se sente até motivado a contratar outra empresa seja para pagar menos ou para obter melhores serviços, tendo com principal estímulo a recomendação de outro síndico que tenha sido atendido pela empresa indicada. De maneira geral a opinião dos síndicos a respeito de empresas prestadoras de serviço é de entusiástica a positiva em 46% dos pesquisados, porém consideram que os mesmos variam muito em suas habilidades específicas, causando qualidade inconstante, ou seja, o mesmo prestador às vezes realiza um bom trabalho e em outras decepciona, o que dificulta encontrar empresas que sejam realmente boas. Quanto ao preço cobrado pelas prestadoras de serviços, na opinião dos administradores, ele é elevado para 45% dos entrevistados mas 37% são indiferentes. A existência de uma boa empresa que se responsabilize por todas as tarefas pertinentes atinge 58,8% dos síndicos consultados com opiniões de entusiástica a positiva. Ao serem indagados a indicar uma empresa para qualquer outro condomínio, 61,3% dispunham dos nomes, enquanto 38,7% preferiu não citar. Pode-se observar, a partir das pesquisas, que o comportamento dos administradores de condomínio de Florianópolis admite a presença de prestadores de serviços como seus parceiros, porém os consideram difíceis de encontrar e que tenham preços compatíveis com qualidade constante.

5.2.2 Concorrentes

No que tange aos concorrentes, identificados através da pesquisa, observa-se que são compostos por pequenas empresas, e estão em grande número, pois das 125 citações as repetições foram pequenas, e o número total de empresas indicadas alcançou 43 unidades, sendo a maior quantidade de indicações a uma empresa atingiu 8 vezes. Em relação as suas práticas, apenas possuem responsável técnico e registro no conselho de classe aquelas nas quais o profissional é o proprietário, nas demais não existe esta preocupação, pois consideram trabalhar com negócio pequeno e já basta a presença do contador para conferir legalidade aos olhos do cliente.

Mesmo a empresa citada mais vezes, que foi contatada, possui atuação mais voltada a parte hidráulica agindo em casos onde há necessidade de recuperar o existente, ou seja, atua mais de forma corretiva.

As empresas não possuem preocupações voltadas ao assessoramento de seus clientes, preocupando-se exclusivamente em atender os chamados e resolver os problemas de forma mais rápida possível. A parceria limita-se ao fato de procurar atender prontamente ao chamamento feito, e as orientações de cunho preventivo, quando ocorrem, limitam-se ao âmbito do serviço que acabou de ser executado.

Segundo informação fornecida pelo SECOVI – Sindicato das empresas de compra, venda, locação e administração de imóveis e dos edifícios em condomínios residenciais e comerciais de Florianópolis, existem atualmente registradas 18 empresas que atuam na administração total dos condomínios e mais 44 que fazem apenas o aspecto contábil dos mesmos, sendo que ambas atuam em apenas a 15% dos condomínios cadastrados no sindicato.

5.2.3 Fornecedores

Em relação aos fornecedores, existe uma grande variedade de opções, e os condomínios e prestadores de serviços são servidos por organizações localizadas na região da Grande Florianópolis, que possuem condições de atender prontamente às necessidades, ofertando quantidade suficiente, com prazos de entrega aceitáveis e dentro de condições financeiras que permitem negociações como descontos para pagamento à vista ou parcelamento do mesmo, em variadas condições.

5.3 Análise Administrativa

A área de serviços está ligada, essencialmente, ao intangível. Portanto, é necessário que o empreendedor tenha em vista as características dos serviços, pois o aspecto administrativo deve atender a esses fatores.

Em relação as tarefas a realizar estas serão executadas por pessoas especializadas, porém é necessário verificar a real capacidade daquele que a estiver realizando, com ênfase na racionalização do trabalho operacional. Desde modo é importante que se conheça a rotina e as características próprias do trabalho, organizando-as para atender as necessidades dos clientes de maneira direta e objetiva. A elaboração de manuais de procedimento, com as orientações dos registros a serem efetuados, assim como das condições gerais devem ser estudadas.

A estrutura proposta para o negócio deve seguir os princípios gerais da administração, com a definição das funções e formalizando a estrutura de modo burocratizado. Desta maneira, propõe-se uma estrutura na qual o empreendedor congregue as principais funções administrativas, de modo que este possa introduzir os conceitos que possam atingir alto padrão de excelência nos serviços a prestar.

As pessoas contratadas para trabalhar na organização devem estar cientes e desejosas de corroborar com os objetivos da organização. Desta forma é necessário que o empreendedor, ao decidir sobre sua contratação, considere os princípios da competência, procurando verificar as habilidades e conhecimentos técnicos, assim como das características do relacionamento interpessoal, organização, higiene, apresentação pessoal, entre outros.

Delinear claramente o processo de trabalho, de forma a poder delegar autoridade e responsabilidade aos contratados também é importante, assim como verificar a melhor maneira a motivá-los em sua produtividade.

5.4 Análise técnica e operacional

As escolhas efetuadas quando da definição do negócio repercutem o todo considerado, e as opções efetuadas são decorrência desses aspectos. O conhecimento técnico reveste-se de alta importância, uma vez que essas habilidades são essenciais na prestação dos serviços, pois sem elas não há qualidade, e os serviços oferecidos requerem que se saibam as técnicas ligadas a construção civil, e que a mão-de-obra seja oriunda desta área de especialidade. Operacionalmente, as questões estão ligadas a localização, arranjo físico do espaço, as instalações, equipamentos e ferramental necessários a prestação dos serviços.

5.4.1 Localização e dimensão do imóvel

A localização do empreendimento proposto, em razão de suas características, não requer de ponto estratégico, já que os serviços serão executados nas dependências dos condomínios, assim como muitos dos contatos, porém esta deve se dar na região de maior concentração dos condomínios que se pretende servir, de modo a possibilitar um atendimento ágil e eficaz.

Em relação ao tamanho do imóvel este será, inicialmente, dimensionado para atender ao empreendedor e um auxiliar administrativo, com os mobiliários necessários, além de um espaço destinado a guarda do ferramental e materiais de escritório.

O imóvel deve se localizar em edificação térrea, com área de estacionamento, e dotado de ambientes que permitam acomodar as necessidades iniciais, projetando-se para tal uma área construída em alvenaria com 80 m² aproximadamente.

5.4.2 Instalações, equipamentos e mobiliários

As instalações do empreendimento devem ser simples mas funcionais, em razão dos contatos com os clientes ocorrer, em sua maior parte, nas dependências dos condomínios, sendo apenas recebidos os contratados ou fornecedores eventuais. O imóvel, em razão de opção pelo aluguel, deverá estar pronto para a imediata ocupação, bastando apenas realizar pequenas obras para adaptá-lo. O arranjo físico, ou *layout*, destina-se exclusivamente ao escritório e ao espaço destinado a guarda dos materiais e equipamentos, devendo-se observar com cuidado a existência da infra estrutura elétrica, hidráulica e de comunicação, sendo elaborado de acordo com a disposição dos espaços no imóvel locado.

No que concerne às comunicações as linha telefônica são locadas.

Os mobiliários são especificados para atender a primeira fase do empreendimento, não possuem grande complexidade e são encontrados facilmente no comércio local e possuem relativas facilidades quanto a sua aquisição no tocante aos aspectos financeiros.

Os equipamentos e ferramental, para serem utilizados nesta etapa do negócio, e que são os especificados, estão dentre aqueles oferecidos pelo comércio local, de modo que sua aquisição pode ser efetuada usufruindo-se de boas condições para seu pagamento.

5.5 Análise jurídica, legal e contábil

O empreendimento proposto é concebido com base na sociedade, ou seja, deve haver um acordo consensual entre duas ou mais partes que conjugam esforços para a consecução de um objetivo comum, por meio de pessoa jurídica, que de acordo com IUDÍCIBUS e MARION (1991) “é a união de duas ou mais pessoas, capazes de possuir e exercer direitos e de contrair obrigações, independentemente das pessoas físicas das quais agem. Portanto, é uma nova pessoa, com personalidade distinta da de seus membros”. Essas pessoas, determinam o objetivo social da sociedade, neste caso comercial pois tem finalidade lucrativa, introduzem as cláusulas que compõem o contrato social, neste caso registrado na junta comercial. A sociedade é classificada quanto a responsabilidade dos sócios como limitada, e quanto a personalidade dos sócios como de pessoas

Quanto a forma jurídica, a sociedade é regulada por lei especial, através do Decreto nº3.808 de 1919.

As principais características das sociedades limitadas, citadas por IUDÍCIBUS e MARION (1991) e mostradas a seguir são:

- a. possui apenas uma categoria de sócios; a de responsabilidade limitada ao capital social. Em caso de falência, os sócios respondem solidariamente pela parte do capital não integralizado;
- b. é uma sociedade híbrida (mista) quanto a sua classificação:
 - .de pessoas, pois é constituída por um simples contrato, em que o relacionamento pessoal entre os sócios é traço marcante (afeição societária)
 - .de capital, pois é atribuída ao sócio responsabilidade limitada, além da disposição da lei das Sociedades por Quotas que dispõe que, naquilo que não for regulado no contrato social e na própria lei, serão observados as disposições da lei da Sociedade por Ações;
- c. o capital é dividido em partes iguais que se denominam cotas ou quotas. Os proprietários (sócios) das cotas são chamados de cotistas;
- d. os sócios que assinam pela empresa (administração do negócio) são chamados de sócios-gerentes. Se o contrato social for omissivo na determinação dos sócios-gerentes, todos sê-los-ão;
- e. são designados por Razão Social quando contiver o nome de um ou alguns sócios seguidos da expressão “& Cia. Ltda”, ou de todos os sócios, seguidos

da expressão “Ltda”, abreviada ou não; por denominação nos moldes das sociedades por ação seguida, todavia, da expressão LTDA. ou Limitada.

A sociedade adquire personalidade jurídica com registro do contrato social na junta comercial e deve conter, entre outros, os seguintes pontos destacados por IUDÍCIBUS e MARION (1991) :

- a. Os nomes e a qualificação completa dos sócios;
- b. a espécie e os tipos de sócios;
- c. a firma, ou razão social, ou denominação;
- d. o objeto da sociedade;
- e. a sede social;
- f. o capital social e o número dos respectivos sócios;
- g. o nome do gerente da sociedade e os poderes que lhe são auferidos;
- h. o tempo e a duração da sociedade etc.

A contabilidade fornece uma gama variada de informações que são utilizadas pelos proprietários, gerentes e governo. Portanto, na fase de constituição da empresa é preciso estar atento para os registros e licenças obrigatórias. Na definição do plano de contas da empresa é preciso prever as informações de cunho gerencial que se deseja, além de conferir as obrigatórias por lei. O Contador também deve relacionar os livros obrigatórios, auxiliares e fiscais, definidos para empresa de prestação de serviços que se propõe.

No que tange ao enquadramento tributário é preciso um estudo detalhado sob a opção a escolher em relação a pessoa jurídica, uma vez que existem as restrições estabelecidas pela Lei . Diante disso, a empresa faz a opção de apuração do imposto de renda, de maneira mais simplificada, pelo lucro presumido.

Devem ser observados as necessidades de registro em conselho de classe profissional que fiscalizam o exercício da atividade, devendo além da regularização no Conselho Regional de Administração (CRA) ser feito o registro no Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA), uma vez que se faz presente a obrigatoriedade desses profissionais à frente dos serviços.

5.6 Análise econômica-financeira

A avaliação econômica-financeira tem por objetivo verificar a taxa e o prazo de retorno do investimento, calculado de acordo com o padrão do negócio definido.

5.6.1 Investimentos

Quadro I - Investimento Fixo (Ativo Imobilizado)

Área	Especificação	Quantida de	Valor Unitário(R\$)	Valor Total (R\$)
Administração	<i>Computadores e periféricos</i>			2.400,00
	Microcomputador	01	1.000,00	1.000,00
	Impressora Jato Tinta	01	400,00	400,00
	Software	01	1.000,00	1.000,00
	<i>Móveis, utensílios e equipamentos</i>			1.460,00
	Mesa para micro e impressora	01	130,00	130,00
	Aparelho de Fac-Símile	01	400,00	400,00
	Arquivo de aço	01	120,00	120,00
	Mesa com 3 gavetas	02	90,00	180,00
	Cadeira	08	35,00	280,00
	Estofados e mesa lateral	01	350,00	350,00
	Soma da Administração			3.860,00
Operação	<i>Máquinas e equipamentos</i>			4.330,00
	Furadeira Profissional	02	280,00	560,00
	Serra tico-tico	02	140,00	280,00
	Compressor de ar e pistola pintura	01	350,00	350,00
	Aparelho de solda elétrica	01	200,00	200,00
	Moto esmeril	01	140,00	140,00
	Esmirilhadeira	01	200,00	200,00
	Serra marmore	02	290,00	580,00
	Escada de alumínio 7 degraus	04	110,00	440,00
	Multímetro digital	02	90,00	180,00
	Caixa com 40 ferramentas	02	400,00	800,00
	Conjunto de acessórios	02	180,00	360,00
	Estante de aço	08	30,00	240,00
	<i>Veículos</i>			7.500,00
	Veículo de carga tipo furgão	01	7.500,00	7.500,00
	Soma da operação			11.830,00
TOTAL				15.690,00

O processo de trabalho traçado para o empreendimento proposto, necessita que se façam gastos, sendo estes utilizados para possibilitar a administração e a operacionalização do negócio. No quadro I estão relacionadas os equipamentos, mobiliários e ferramental necessários.

5.6.2 Depreciação

A depreciação é calculada pelo método linear, através da utilização de taxa anual determinada pela Secretaria da Receita Federal, aplicada sobre todos os investimentos fixos, de forma a considerar seu valor sob o aspecto econômico, uma vez que não ocorre o evento financeiro.

Quadro II - Depreciações (Taxa anual com cálculo de base mensal)

Área	Especificação	Valor (R\$)	Taxa depreciação anual (%)	Depreciação mensal (R\$)
Administração	Computadores e periféricos	2.400,00	20	40,00
	Móveis, utensílios e equipamentos	1.460,00	10	12,17
	Total administração(mensal)			52,17
Operação	Máquinas e Equipamentos	4.330,00	10	36,08
	Veículos	7.500,00	20	125,00
	Total operação(mensal)			161,08

5.6.3 Despesas Fixas

As despesas fixas são aquelas que independem do faturamento da empresa ou do volume de vendas. Neste caso, as necessárias para que a empresa tenha a base administrativa proposta, são mostradas no quadro III.

Em relação a mão-de-obra, é proposto para o negócio a contratação de um auxiliar administrativo, cabendo ao sócio-gerente a responsabilidade pela administração do negócio.

Quadro III - Despesas fixas (com cálculo de base mensal)

Tipo	Especificação	Valor (R\$)	Total (R\$)
Aluguel	Imóvel	750,00	
	Telefone	60,00	810,00
Pessoal	Pró-labore	2.000,00	
	Salário com encargos sociais	750,00	2.750,00
Manutenção	Equipamento e Instalações	45,00	
	Computador, Mobiliário e Utensílios	55,00	100,00
Suporte	Comunicação	90,00	
	Energia Elétrica	60,00	
Assessoria Profissional	Honorários de Contador	150,00	150,00
Gerais	Impressos, Material de Consumo	150,00	
	Material de Limpeza e Outras	160,00	310,00
Econômica	Depreciação Ativo Administrativo	52,17	52,17
TOTAL	DESPESAS FIXAS (mensal)		4.362,17

5.6.4 Custos Fixos

Os custos fixos independem da variação do volume do negócio, e no caso do proposto por este estudo, são mostrados no quadro adiante os necessários para manter a base operacional.

Quadro IV - Custos Fixos (com cálculo de base mensal)

Tipo	Especificação	Valor (R\$)	Total (R\$)
Manutenção	Máquinas e equipamentos	50,00	
	Veículos	100,00	150,00
Econômico	Depreciação Ativo Operacional	161,08	161,08
TOTAL	CUSTOS FIXOS (mensal)		311,08

5.6.5 Despesas variáveis

Despesas variáveis são aquelas que se alteram proporcionalmente ao volume de serviços prestados e neste caso são os tributos que tem por base de cálculo para seu recolhimento o faturamento realizado.

A empresa, por ser prestadora de serviços, está obrigada ao recolhimento de tributos de âmbito Federal, administrados pela Secretaria da Receita Federal, que são o PIS (Programa de Integração Social), a COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) o IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica), neste caso com opção pelo regime de Lucro Presumido para fins de declaração do imposto e a CSSL (Contribuição Social sobre o Lucro). No âmbito estadual não existe recolhimento direto e de caráter municipal o tributo é o ISS (Imposto sobre serviços de qualquer natureza), administrado pela Prefeitura Municipal, todos tendo por base a aplicação de uma alíquota percentual sobre faturamento mensal do empreendimento

Quadro V - Tributação sobre faturamento (mensal)

Âmbito	Tributo	Alíquota Percentual
Federal	COFINS	3,00
	PIS	0,65
	IRPJ(Lucro Presumido)	4,80
	CSSL	1,20
	Municipal	ISS
TOTAL		14,65

5.6.6 Custos Variáveis

O formato do empreendimento pressupõe a necessidade de duas pessoas, que são mão-de-obra especializada para os serviços de electricista e pedreiro/encanador, porém contratados na condição de prestador autônomo, sem vínculo como empregado, trabalhando a contrato por condomínio certo.

A locomoção do pessoal com vistas ao atendimento das manutenções propõe-se ser feito no veículo da empresa, razão pela qual incidirá gastos com combustível e lubrificantes, ao custo unitário estimado de R\$0,25/km rodado com previsão de deslocamento de 1600km mensais e refeições ao pessoal, estimadas entre almoço e janta em 120unidades para os dois profissionais ao mês ao custo unitário de R\$5,00 a unidade.

Os custos variáveis considerados são mostrados a seguir.

Quadro VI - Custos variáveis (com cálculo de base mensal)

Tipo	Especificação	Valor (R\$)	Total (R\$)
Pessoal	Pedreiro-Encanador	800,00	
	Eletricista	800,00	1.600,00
Operacional	Veículo	400,00	
	Material de consumo	300,00	700,00
Geral	Refeições	600,00	
	Eventuais	250,00	850,00
TOTAL	CUSTOS VARIÁVEIS (mensal)		3.150,00

5.6.7 Preços dos serviços e receita operacional

A proposição é de se trabalhar com o preço dos serviços calculados com a base de R\$ 18,00 por apartamento, que representa aproximadamente 12% da taxa de condomínio adotada de R\$ 150,00 (média da faixa) , e ainda o intervalo de maior frequência na pesquisa.

Estima-se poder atender a 20 condomínios residenciais com 40 apartamentos cada, representativo do limite inferior da faixa com maior presença na pesquisa, totalizando alcançar 800 unidades residenciais.

Quadro VII - Preços dos serviços e receita operacional (com cálculo de base mensal)

Especificação	Quantidade	Preço Unitário (R\$)	Receita Operacional Total (R\$)
Receitas em taxas de condomínio mensal	800	18,00	14.400,00

5.6.8 Lucro Líquido, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

Reunidas as informações sobre a receita operacional, as despesas e os custos, considerando ainda a tributação como 14,65% do faturamento é possível calcular o lucro operacional, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio econômico, demonstrando os resultados no quadro a seguir.

Quadro VIII - Demonstrativo de Resultado (com cálculo de base mensal)

Item	Especificação	Valor (R\$)	Percentual
1	Receita Operacional (Quadro VII)	14.400,00	100,00
2	Despesa Variável (Quadro V)	2.109,60	14,65
3	Custo Variável (Quadro VI)	3.150,00	21,87
4	Despesa Fixa (Quadro III)	4.362,17	30,99
5	Custo Fixo (Quadro IV)	311,08	2,16
6	Custos e despesas totais (Soma 2 a 5)	9.932,85	68,98
7	Lucro Líquido (1 - 6)	4.467,15	31,02
8	Margem de contribuição (1-(2+3))	9.140,40	63,47
9	Ponto de Equilíbrio(4+5)/(8/1)	7.362,35	51,12

É possível observar, a partir do quadro anterior que a lucratividade estimada alcança a R\$ 4.467,15 que correspondente a 31,02%, resultado obtido da relação entre o lucro líquido e a receita operacional.

A margem de contribuição, estimada em R\$ 9.140,40 é calculada a partir da diferença entre a receita operacional e a soma dos custos com as despesas variáveis, e corresponde a 63,47% da receita operacional.

Conhecida a margem de contribuição é possível calcular o ponto de equilíbrio econômico, poderoso elemento de consideração para que o empreendedor possa projetar como está o volume de vendas, uma vez que o ponto de equilíbrio econômico corresponde ao nível de faturamento equivalente ao lucro operacional zero. Portanto, é necessário que o empreendimento proposto fature R\$ 7.362,35 por mês, para que, em se mantendo a estrutura dos custos e despesas variáveis, o lucro operacional seja igual a zero, correspondendo a 51,12% da expectativa do faturamento do negócio projetado.

5.6.9 Investimento Inicial

O investimento inicial é composto pelo imobilizado fixo discriminado no quadro.I, acrescido dos gastos pré-operacionais e do capital, considerada neste caso como o necessário para cobrir os gastos pré-operacionais e os investimentos.

Os gastos pré-operacionais, afirma DEGEN (1989), ocorrem quando o negócio “...está sendo montado, e antes de iniciar suas operações.”, sendo aqueles indispensáveis para fazer frente aos investimentos necessários nesta fase do empreendimento.

O capital compõe-se da necessidade de manutenção das despesas e custos fixos, durante o início dos negócios, onde o volume de faturamento pode estar abaixo do ponto de equilíbrio econômico, uma vez que as entradas operacionais são menores que as saídas.

Quadro IX - Investimento inicial

Item	Especificação	Valor (R\$)
Ativo Imobilizado	Discriminado Quadro I	15.690,00
Gasto Pré-operacionais		2.000,00
	Honorários de advogado e contador para constituição, registro e legalização do empreendimento	500,00
	Taxas , guias e licenças diversas	250,00
	Gráfica (Impressos e Notas)	250,00
	Reforma em Imóvel locado	1.000,00
Capital	de Giro	20.000,00
TOTAL		37.690,00

5.6.10 Taxa e prazo de Retorno do Investimento

O resultado financeiro da atividade é calculado pelo quociente entre o lucro líquido e o capital investido, em percentual. Já o prazo de retorno indica em quanto tempo é recuperado o capital inicial investido no empreendimento fornecido através do quociente entre o valor inicialmente investido e o lucro líquido mensal.

Processado o cálculo, a taxa de retorno de investimento atinge 11,85%a.m., enquanto o prazo de retorno do investimento alcança a 9 meses. É preciso salientar que nos

resultados apresentados existe a projeção que já a partir do primeiro mês o empreendimento esteja faturando 100% do projetado, ou seja, em plena operação. Porém, as fases regulares de um negócio pressupõem que o mesmo se desenvolva em etapas, primeiramente a entrada operacional dos recursos não consegue fazer frente às saídas operacionais, depois consegue-se um equilíbrio e a partir daí é que as entradas superam as saídas operacionais. Portanto, faz-se necessária a análise do ponto de vista do fluxo do caixa.

5.6.11 Fluxo de caixa

A projeção do fluxo de caixa, por considerar as fases regulares do negócio, possibilita analisar o empreendimento com enfoque financeiro de entradas e saídas. Desta maneira, a projeção do fluxo de caixa que se apresenta considera que o empreendimento vá necessitar do primeiro ano todo para atingir a estimativa planejada para o negócio, sendo que o primeiro mês não há faturamento, devido a implantação do negócio, no segundo mês o faturamento atinge a 5% do previsto, crescendo de forma constante, atingindo no primeiro mês do segundo ano o faturamento planejado, conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro X - Crescimento projetado do faturamento

Mês de atividade	Contrato efetivo	unid. total	R\$/unid	Receita total
1	0	0	0	0
2	1	40	18,00	720,00
3	3	120	18,00	2.160,00
4	5	200	18,00	3.600,00
5	7	280	18,00	5.040,00
6	9	360	18,00	6.480,00
7	11	440	18,00	7.920,00
8	11	440	18,00	7.920,00
9	13	520	18,00	9.360,00
10	15	600	18,00	10.800,00
11	17	680	18,00	12.240,00
12	18	720	18,00	12.960,00
13	20	800	18,00	14.400,00

5.6.12 Análise de cenários

As variações de faturamento, mantidas as demais condições projetadas, leva a cenários que variam entre o pessimista, o intermediário e o otimista.

Resume-se no quadro a seguir os resultados encontrados considerando-se cada um dos cenários citados

Quadro XI - Demonstrativo de Resultado (por cenário, em R\$)

Item	Especificação	Pessimista	Intermediário	Otimista
1	Receita operacional	11.080,00	14.400,00	18.720,00
2	Despesa Variável	1.623,22	2.109,60	2.742,48
3	Custo Variável	2.423,08	3.150,00	4.095,00
4	Despesa Fixa	4.362,17	4.362,17	4.362,17
5	Custo Fixo	311,08	311,08	311,08
6	Custo e despesa total (Soma 2 a 5)	8.719,55	9.932,85	11.510,73
7	Lucro líquido (1-6)	2.360,45	4.467,15	7.209,27
8	Margem Contribuição (1-(2+3))	7.033,70	9.140,40	11.882,52
9	Ponto de Equilíbrio (4+5)/(8/1)	7.361,65	7.362,35	7.362,35
10	Capital inicial	37.690,00	37.690,00	37.690,00
11	Taxa de Retorno (%a.m) (7/10)	6,26%	11,85%	19,12%
12	Prazo de Retorno (mês) (10/7)	16 meses	9 meses	6 meses

Os cenários são considerados para o nível de faturamento intermediário (R\$14.400,00), oscilando para mais ou menos 30% em relação a este, com o faturamento otimista alcançando R\$18.720,00 e o pessimista atingindo a R\$11.080,00.

Um cenário situado na média entre o intermediário e o pessimista, representa uma receita de R\$12.740,00, com lucro líquido de R\$3.413,91, ponto de equilíbrio em R\$7.361,94 e posiciona-se com a rentabilidade em 9,05% e o prazo de retorno em 13 meses.

A análise, levando-se em consideração o fluxo de caixa, indica que o período de *pay back* varia de 18 meses para o cenário intermediário e para 14 no otimista, sendo que para o pessimista ultrapassa a 24 meses.

Na seqüência é mostrado o fluxo de caixa para os dois anos iniciais, mês a mês, levando-se em consideração os cenários intermediário, otimista e pessimista, acompanhado das notas explicativas da sua composição.

FLUXO DE CAIXA - Primeiro ano - Cenário Intermediário

Itens x Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Entradas Operacionais												
(01)Taxa Manutenção	-	720,00	2.160,00	3.600,00	5.040,00	6.480,00	7.920,00	7.920,00	9.360,00	10.800,00	12.240,00	12.960,00
Saídas Operacionais												
(02)Pré-operacional	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(03)Aluguel	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00
(04)Pessoal	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
(05)Manut.AtivoAdm.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
(06)Suporte	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
(07)Assessoria Prof	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(08)Gerais	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00
(09)ManutAtivoOper	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(10)Tributos	-	105,34	316,44	527,40	738,36	949,32	1.160,28	1.160,28	1.371,24	1.582,20	1.793,16	1.898,64
(11)Variáveis	157,50	157,50	472,50	787,50	1.102,50	1.147,50	1.732,50	1.732,50	2.047,50	2.362,50	2.677,50	2.835,00
(12)TOTAL SAÍDAS	6.460,00	4.722,84	5.248,94	5.774,90	6.300,86	6.556,82	7.352,78	7.352,78	7.878,74	8.404,70	8.930,66	9.193,64
Investimentos												
(13)Adm. Comput/Perif	800,00	800,00	800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(14)Adm. Móveis	460,00	500,00	500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(15)Oper.Máquinas	1.330,00	1.500,00	1.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(16)Oper. Veículo	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	-	-	-	-	-	-	-
(17) Reservas	323,00	236,14	262,45	288,75	315,04	327,84	367,64	367,64	393,94	420,24	446,53	459,68
(18)TOTAL INVEST	4.413,00	4.536,14	4.562,45	1.788,75	1.815,04	327,84	367,64	367,64	393,94	420,24	446,53	459,68

FLUXO DE CAIXA - Primeiro ano - Cenário Intermediário

Itens x Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa												
(19)Saldo Oper+Invet	(10.873,00)	(8.538,98)	(7.651,39)	(3.963,65)	(3.075,90)	(404,66)	199,58	199,58	1.087,32	1.975,07	2.862,81	3.306,68
(20)Capital Sócios	20.000,00											
(21)Ent/Said/EmprestGIRO			7.500,00	4.500,00	4.000,00	2.000,00				(1.500,00)	(2.000,00)	(3.000,00)
(22)Custo/Receita Fin	-	-	(300,00)	(480,00)	(640,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(660,00)	(580,00)
(23)Pagto Lucro ao So	-	-										
(24)Saldo do Mês	9.127,00	(8.538,98)	(451,39)	56,36	284,10	875,34	(520,42)	(520,42)	367,32	(244,94)	202,81	(273,32)
(25)Sald Mês Anterior	-	9.127,00	588,02	136,64	192,99	477,09	1.352,43	832,01	311,59	678,91	433,98	636,78
(26)Sald Mês Atual	9.127,00	588,02	136,64	192,99	477,09	1.352,43	832,01	311,59	678,91	433,98	636,78	363,46

Análise Fluxo Caixa

(27)Saldo Op. Acumu	(10.873,00)	(19.411,98)	(27.063,36)	(31.027,01)	(34.102,91)	(34.507,57)	(34.307,99)	(34.108,41)	(33.021,09)	(31.046,02)	(28.183,22)	(24.876,54)
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Notas explicativas:

- (01) As receitas ocorrem a partir do 2º mês através de contrato com condomínio composto de 40 apartamentos e crescem a proporção de 2 condomínios ao mês até o 7º mês, mantendo-se igual no 8º mês e voltando a crescer a partir do 9º mês a proporção de 2 condomínios ao mês até atingir os 20 contratos mensais propostos
- (02) O gasto pré-operacional ocorre no 1º mês integralmente
- (03 a 09) Os gastos destes itens ocorrem já a partir do 1º mês
- (10) Os tributos são pagos na proporção das receitas a taxa de 14,65% do valor faturado
- (11) Os gastos variáveis referem-se aos custos que crescem a proporção dos contratos de manutenção fechados
- (13 a 15) Os investimentos são adquiridos em três parcelas sucessivas mensais pagas a partir do 1º mês
- (16) O veículo é adquirido em 5 parcelas iguais e sucessivas pagas a partir do 1º mês.
- (17) As reservas são calculadas a base de 5% das saídas operacionais mensais
- (19) O saldo operacional é obtido diminuindo-se da receita(01) as saídas operacionais(12) e os gastos com investimentos(18)
- (20) O capital inicial dos sócios é integralizado no primeiro mês em moeda corrente e disponível no caixa
- (21) Empréstimos são necessários a partir do 3º mês ao custo mensal de 4% a título de despesas bancárias com juros
- (22) Custos do empréstimos calculados a taxa de 4% mensal e atualizado o saldo devedor antes do pagamento dos juros

FLUXO DE CAIXA - Segundo ano - Cenário Intermediário

Itens x Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Entradas Operacionais												
(01)Taxa Manutenção	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Saídas Operacionais												
(02)Pré-operacional												
(03)Aluguel	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00
(04)Pessoal	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
(05)Manut.AtivoAdm.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
(06)Suporte	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
(07)Assessoria Prof	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(08)Gerais	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00
(09)ManutAtiviOper	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(10)Tributos	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60	2.109,60
(11)Variáveis	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00
(12)TOTAL SAÍDAS	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60	9.719,60
Investimentos												
(13)Adm. Comput/Perif												
(14)Adm. Móveis												
(15)Oper.Máquinas												
(16)Oper. Veículo												
(17) Reservas	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98
(18)TOTAL INVEST	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98	485,98

FLUXO DE CAIXA - Segundo ano - Cenário Intermediário

Itens x Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Fluxo de Caixa												
(19) Saldo Oper+Invet	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42
(20) Capital Sócios												
(21) Ent/Saíd/ImprestGI	(4.000,00)	(3.500,00)	(4.000,00)									
(22) Custo/Receita Fin	(460,00)	(300,00)	(160,00)									
(23) Pagto Lucro ao So												
(24) Saldo do Mês	(265,58)	394,42	34,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42	4.194,42
(25) Sald Mês Anterior	363,46	97,88	492,30	526,72	4.721,14	8.915,56	13.109,98	17.304,40	21.498,82	25.693,24	29.887,66	34.082,08
(26) Sald Mês Atual	97,88	492,30	526,72	4.721,14	8.915,56	13.109,98	17.304,40	21.498,82	25.693,24	29.887,66	34.082,08	38.276,50
Análise Fluxo Caixa												
(27) Saldo Op. Acumu	(20.682,12)	(16.487,70)	(12.293,28)	(8.098,86)	(3.904,44)	289,98	4.484,40	8.678,82	12.873,24	17.067,66	21.262,08	25.456,50

Notas explicativas:

(26) A inversão do fluxo de caixa (Período de PAY BACK) ocorre no 18º mês

FLUXO DE CAIXA - Primeiro ano - Cenário Pessimista

Itens x Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Entradas Operacionais												
(01)Taxa Manutenção	-	554,00	1.662,00	2.770,00	3.878,00	4.986,00	6.094,00	6.094,00	7.202,00	8.310,00	9.418,00	9.972,00
Saídas Operacionais												
(02)Pré-operacional	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(03)Aluguel	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00
(04)Pessoal	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
(05)Manut.AtivoAdm.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
(06)Suporte	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
(07)Assessoria Prof	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(08)Gerais	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00
(09)ManutAtivoOper	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(10)Tributos	-	81,05	243,48	405,81	568,13	730,45	892,77	892,77	1.055,09	1.217,42	1.379,74	1.460,90
(11)Variáveis	-	121,15	363,46	605,77	848,08	1.019,38	1.332,69	1.332,69	1.575,00	1.817,31	2.059,62	2.180,77
(12)TOTAL SAÍDAS	6.460,00	4.662,20	5.066,94	5.471,58	5.876,21	6.209,83	6.685,46	6.685,46	7.090,09	7.494,73	7.899,36	8.101,67
Investimentos												
(13)Adm. Comput/Perif	800,00	800,00	800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(14)Adm. Móveis	460,00	500,00	500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(15)Oper.Máquinas	1.330,00	1.500,00	1.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(16)Oper. Veículo	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	-	-	-	-	-	-	-
(17) Reservas	323,00	233,11	253,35	273,58	293,81	310,49	334,27	334,27	354,50	374,74	394,97	405,08
(18)TOTAL INVEST	4.413,00	4.533,11	4.553,35	1.773,58	1.793,81	310,49	334,27	334,27	354,50	374,74	394,97	405,08

FLUXO DE CAIXA - Primeiro ano - Cenário Pessimista

Itens x Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa												
(19) Saldo Oper+Invet	(10.873,00)	(8.641,31)	(7.958,29)	(4.475,15)	(3.792,02)	(1.534,32)	(925,73)	(925,73)	(242,60)	440,54	1.123,68	1.465,25
(20) Capital Sócios	20.000,00											
(21) Ent/Said/Emprest			8.000,00	5.000,00	4.500,00	2.500,00	1.500,00	2.000,00	1.500,00	500,00		(500,00)
(22) Custo/Receita Fin	-	-	(320,00)	(520,00)	(700,00)	(800,00)	(860,00)	(940,00)	(1.000,00)	(1.020,00)	(1.020,00)	(1.020,00)
(23) Pagto Lucro ao So	-	-										
(24) Saldo do Mês	9.127,00	(8.641,31)	(278,29)	4,85	7,98	165,68	(285,73)	134,27	257,40	(79,46)	103,68	(54,75)
(25) Sald Mês Anterior	-	9.127,00	485,69	207,40	212,25	220,23	385,91	100,17	234,44	491,84	412,38	516,06
(26) Sald Mês Atual	9.127,00	485,69	207,40	212,25	220,23	385,91	100,17	234,44	491,84	412,38	516,06	461,30

Análise Fluxo Caixa

(27) Saldo Op. Acumu (10.873,00) (19.514,31) (27.472,60) (31.947,75) (35.739,77) (37.274,09) (38.199,83) (39.125,56) (39.368,16) (38.927,62) (37.803,94) (36.338,70)

Notas explicativas:

- (01) As receitas ocorrem a partir do 2º mês através de contrato com condomínio composto de 40 apartamentos e crescem a proporção de 2 condomínios ao mês até o 7º mês, mantendo-se igual no 8º mês e voltando a crescer a partir do 9º mês a proporção de 2 condomínios ao mês até atingir os 20 contratos mensais propostos
- (02) O gasto pré-operacional ocorre no 1º mês integralmente
- (03 a 09) Os gastos destes itens ocorrem já a partir do 1º mês
- (10) Os tributos são pagos na proporção das receitas a taxa de 14,65% do valor faturado
- (11) Os gastos variáveis referem-se aos custos que crescem a proporção dos contratos de manutenção fechados
- (13 a 15) Os investimentos são adquiridos em três parcelas sucessivas mensais pagas a partir do 1º mês
- (16) O veículo é adquirido em 5 parcelas iguais e sucessivas pagas a partir do 1º mês.
- (17) As reservas são calculadas a base de 5% das saídas operacionais mensais
- (19) O saldo operacional é obtido diminuindo-se da receita (01) as saídas operacionais (12) e os gastos com investimentos (18)
- (20) O capital inicial dos sócios é integralizado no primeiro mês em moeda corrente e disponível na caixa
- (21) Empréstimos são necessários a partir do 3º mês ao custo mensal de 4% a título de despesas bancárias com juros
- (22) Custos do empréstimo calculados a taxa de 4% mensal e atualizado o saldo devedor antes do pagamento dos juros

FLUXO DE CAIXA - Segundo ano - Cenário Pessimista

Itens x Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Entradas Operacionais												
(01)Taxa Manutenção	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00	11.080,00
Saídas Operacionais												
(02)Pré-operacional												
(03)Aluguel	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00
(04)Pessoal	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
(05)Manut.AtivoAdm.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
(06)Suporte	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
(07)Assessoria Prof	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(08)Gerais	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00
(09)ManutAtivoOper	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(10)Tributos	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22	1.623,22
(11)Variáveis	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08	2.423,08
(12)TOTAL SAÍDAS	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30	8.506,30
Investimentos												
(13)Adm. Comput/Perif												
(14)Adm. Móveis												
(15)Oper.Máquinas												
(16)Oper. Veículo												
(17) Reservas	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32
(18)TOTAL INVEST	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32	425,32

FLUXO DE CAIXA - Segundo ano - Cenário Pessimista

Itens x Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Fluxo de Caixa												
(19) Saldo Oper+Invet	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39	2.148,39
(20) Capital Sócios												
(21) Ent/Saíd/Emprest	(1.500,00)	(1.000,00)	(1.500,00)	(1.000,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(2.000,00)	(1.500,00)	(2.000,00)
(22) Custo/Receita Fin	(1.000,00)	(940,00)	(900,00)	(840,00)	(800,00)	(740,00)	(620,00)	(560,00)	(500,00)	(440,00)	(360,00)	(300,00)
(23) Pagto Lucro ao So												
(24) Saldo do Mês	(351,61)	208,39	(251,61)	308,39	(151,61)	(91,61)	28,39	88,39	148,39	(291,61)	288,39	(151,61)
(25) Sald Mês Anterior	461,30	109,69	318,07	66,46	374,84	223,23	131,61	160,00	248,38	396,77	105,15	393,54
(26) Sald Mês Atual	109,69	318,07	66,46	374,84	223,23	131,61	160,00	248,38	396,77	105,15	393,54	241,92

Análise Fluxo Caixa

(27) Saldo Op. Acumu	(34.190,31)	(32.041,93)	(29.893,54)	(27.745,16)	(25.596,77)	(23.448,39)	(21.300,00)	(19.151,62)	(17.003,23)	(14.854,85)	(12.706,46)	(10.558,08)
----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Notas explicativas:

(26) A inversão do fluxo de caixa (Período de PAY BACK) não se apresenta num horizonte de tempo aceitável, o cenário pessimista realmente não torna o negócio atraente, sendo que até o 24º mês o volume de empréstimo ainda atinge a cifra de R\$5.500,00

FLUXO DE CAIXA - Primeiro ano - Cenário Otimista

Itens x Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Entradas Operacionais												
(01)Taxa Manutenção	-	936,00	2.808,00	4.680,00	6.552,00	8.424,00	10.296,00	10.296,00	12.168,00	14.040,00	15.912,00	16.848,00
Saídas Operacionais												
(02)Pré-operacional	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(03)Aluguel	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00
(04)Pessoal	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
(05)Manut.AtivoAdm.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
(06)Suporte	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
(07)Assessoria Prof	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(08)Gerais	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00
(09)ManutAtivoOper	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(10)Tributos	-	136,94	411,37	685,62	959,87	1.234,12	1.508,36	1.508,36	1.782,61	2.056,86	2.331,11	2.468,23
(11)Variáveis	-	204,75	614,25	1.023,75	1.433,25	1.842,75	2.252,25	2.252,25	2.661,75	3.071,25	3.480,75	3.685,50
(12)TOTAL SAÍDAS	6.460,00	4.801,69	5.485,62	6.169,37	6.853,12	7.536,87	8.220,61	8.220,61	8.904,36	9.588,11	10.271,86	10.613,73
Investimentos												
(13)Adm. Comput/Perif	800,00	800,00	800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(14)Adm. Móveis	460,00	500,00	500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(15)Oper.Máquinas	1.330,00	1.500,00	1.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(16)Oper. Veículo	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	-	-	-	-	-	-	-
(17) Reservas	323,00	240,08	274,28	308,47	342,66	376,84	411,03	411,03	445,22	479,41	513,59	530,69
(18)TOTAL INVEST	4.413,00	4.540,08	4.574,28	1.808,47	1.842,66	376,84	411,03	411,03	445,22	479,41	513,59	530,69

FLUXO DE CAIXA - Primeiro ano - Cenário Otimista

Itens x Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa												
(19) Saldo Oper+Invet	(10.873,00)	(8.405,77)	(7.251,90)	(3.297,84)	(2.143,77)	510,29	1.664,36	1.664,36	2.818,42	3.972,48	5.126,55	5.703,58
(20) Capital Sócios	20.000,00											
(21) Ent/Saíd/EmprestGIRO		7.500,00	3.500,00	3.500,00	2.500,00	(1.000,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(2.000,00)	(3.500,00)	(5.000,00)	(500,00)
(22) Custo/Receita Fin	-	-	(300,00)	(440,00)	(540,00)	(540,00)	(540,00)	(500,00)	(440,00)	(360,00)	(220,00)	(20,00)
(23) Pagto Lucro ao So	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(24) Saldo do Mês	9.127,00	(8.405,77)	(51,90)	(237,84)	(183,77)	(29,71)	124,36	(335,64)	378,42	112,48	(93,45)	5.183,58
(25) Sald Mês Anterior	-	9.127,00	721,23	669,33	431,49	247,71	218,00	342,36	6,71	385,13	497,62	404,17
(26) Sald Mês Atual	9.127,00	721,23	669,33	431,49	247,71	218,00	342,36	6,71	385,13	497,62	404,17	5.587,75

Análise Fluxo Caixa

(27) Saldo Op. Acumu	(10.873,00)	(19.278,77)	(26.530,67)	(29.828,51)	(31.972,29)	(31.462,00)	(29.797,64)	(28.133,29)	(25.314,87)	(21.342,38)	(16.215,83)	(10.512,25)
----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Notas explicativas:

- (01) As receitas ocorrem a partir do 2º mês através de contrato com condomínio composto de 40 apartamentos e crescem a proporção de 2 condomínios ao mês até o 7º mês, mantendo-se igual no 8º mês e voltando a crescer a partir do 9º mês a proporção de 2 condomínios ao mês até atingir os 20 contratos mensais propostos
- (02) O gasto pré-operacional ocorre no 1º mês integralmente
- (03 a 09) Os gastos destes itens ocorrem já a partir do 1º mês
- (10) Os tributos são pagos na proporção das receitas a taxa de 14,65% do valor faturado
- (11) Os gastos variáveis referem-se aos custos que crescem a proporção dos contratos de manutenção fechados
- (13 a 15) Os investimentos são adquiridos em três parcelas sucessivas mensais pagas a partir do 1º mês
- (16) O veículo é adquirido em 5 parcelas iguais e sucessivas pagas a partir do 1º mês.
- (17) As reservas são calculadas a base de 5% das saídas operacionais mensais
- (19) O saldo operacional é obtido diminuindo-se da receita(01) as saídas operacionais(12) e os gastos com investimentos(18)
- (20) O capital inicial dos sócios é integralizado no primeiro mês em moeda corrente e disponível no caixa
- (21) Empréstimos são necessários a partir do 3º mês ao custo mensal de 4% a título de despesas bancárias com juros
- (22) Custos do empréstimos calculados a taxa de 4% mensal e atualizado o saldo devedor antes do pagamento dos juros

FLUXO DE CAIXA - Segundo ano - Cenário Otimista

Itens x Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Entradas Operacionais												
(01)Taxa Manutenção	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00	18.720,00
Saídas Operacionais												
(02)Pré-operacional												
(03)Aluguel	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00
(04)Pessoal	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
(05)Manut.AtivoAdm.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
(06)Suporte	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
(07)Assessoria Prof	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(08)Gerais	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00	310,00
(09)ManutAtivoOper	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(10)Tributos	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48	2.742,48
(11)Variáveis	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00	4.095,00
(12)TOTAL SAÍDAS	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48	11.297,48
Investimentos												
(13)Adm. Comput/Perif												
(14)Adm. Móveis												
(15)Oper.Máquinas												
(16)Oper. Veículo												
(17) Reservas	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87
(18)TOTAL INVEST	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87	564,87

FLUXO DE CAIXA - Segundo ano - Cenário Otimista

Itens x Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Fluxo de Caixa												
(19) Saldo Oper+Invet	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65
(20) Capital Sócios												
(21) Ent/Saíd/EmprestGIRO												
(22) Custo/Receita Fin												
(23) Pagto Lucro ao So												
(24) Saldo do Mês	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65	6.857,65
(25) Sald Mês Anterior	5.587,75	12.445,40	19.303,05	26.160,69	33.018,34	39.875,98	46.733,63	53.591,28	60.448,92	67.306,57	74.164,21	81.021,86
(26) Sald Mês Atual	12.445,40	19.303,05	26.160,69	33.018,34	39.875,98	46.733,63	53.591,28	60.448,92	67.306,57	74.164,21	81.021,86	87.879,51
Análise Fluxo Caixa												
(27) Saldo Op. Acumu	(3.654,60)	3.203,05	10.060,69	16.918,34	23.775,98	30.633,63	37.491,28	44.348,92	51.206,57	58.064,21	64.921,86	71.779,51

Notas explicativas:

(26) A inversão do fluxo de caixa (Perfodo de PAY BACK) ocorre no 14º mês

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de viabilidade elaborado, tendo em vista a implantação de uma empresa para prestação de serviços em condomínios residenciais no município de Florianópolis, partiu de uma revisão do conteúdo teórico dos temas referentes ao empreendedorismo, ao projeto de negócio, considerando a relevância dos aspectos mercadológicos, administrativos, técnicos, operacionais, jurídicos, legais, contábeis e econômico-financeiros. Para tanto elaborou-se uma pesquisa de forma a se coletar dados e informações a respeito do condomínios e seus administradores, que permitem avaliar a boa receptividade do negócio proposto como também checar as práticas atuais utilizadas pelos síndicos, que consideram importante a presença de empresas que os auxiliem a executar de forma mais organizada as tarefas inerentes a função, porém queixam-se de dificuldades em encontrar boas prestadoras de serviços, julgando não ser fácil encontrar empresas que se mantenham constantes no desempenho de seus serviços, ou seja, ora o serviço é bom e ora não é. Ainda não existe, por parte dos condomínios, uma preocupação em relação a procurar organizações estabelecidas legalmente, já que foram indicados pelos síndicos um número de empresas que ultrapassa aquele registrado e cadastrado na entidade de classe representativa do condomínios residenciais. Entre os funcionários regulares das entidades aqueles que possuem como função dar manutenção alcançam apenas 1,5% do total dos empregados. Dado fornecido pelo sindicato patronal da categoria, o SECOVI – Sindicato das empresas de compra, venda, locação e administração de imóveis e dos edifícios em condomínios residenciais e comerciais de Florianópolis indica que apenas 15% de todos, sejam eles residenciais ou não, utilizam-se de empresas para assessoria administrativa ou apenas contábil, o que mostra a possibilidade de inserção neste mercado da empresa proposta.

A empresa prestadora de serviços tem como escopo de fornecimento a execução nas áreas hidráulica, elétrica e de pequenas reformas, citadas na pesquisa como as mais necessárias, sendo formatada para o atendimento através da constituição de uma empresa limitada, necessitando de um espaço físico composto de uma edificação, com estacionamento e área construída em alvenaria de aproximadamente 80 m² para suas instalações.

A avaliação dos aspectos econômico-financeiros permite concluir que a rentabilidade esperada, dentro das projeções efetuadas no cenário intermediário, está acima das praticadas atualmente no mercado. Porém o ambiente externo, no qual o governo tem presença preponderante, e onde regras florescem com o intuito único de arrecadar das

empresas para cobrir as contas públicas, faz com que o investidor com perfil conservador prefira estudar outra alternativa para aplicar o seu dinheiro, que se mostrem mais seguras e com compromissos que permitam deixá-lo com liberdade para optar em desenvolver suas habilidades em outra área, que não a de empreender o negócio projetado.

O negócio da prestação de serviços de manutenção tem seu sucesso ligado diretamente às pessoas, pois elas são partes integrantes da execução, uma vez que os materiais a serem utilizados podem ou não ser fornecido diretamente pelo cliente. Portanto, os recursos humanos que fazem parte do empreendimento devem estar em total sintonia com as expectativas e necessidades dos clientes, e também com as metas da empresa.

Quanto a estratégia de crescimento do negócio, é possível contatar as empresas que já estão estabelecidas, oferecendo-lhes o serviços, de maneira a vencer as etapas de fixação e penetração do mercado de forma mais ágil e eficiente, assim como ligar-se a outras que não fornecem os serviços ofertados, mas possuam o interesse de formar alianças para procurar garantir a fidelidade dos clientes que precisam ser atendidos também em outras áreas.

Em face da característica dos síndicos indicar um contingente feminino com maior presença na administração dos condomínios, é possível desenvolver um plano de marketing de maneira a explorar esta situação.

O processo de trabalho exige com que muitos dos contatos sejam efetuados fora do horário comercial, quase sempre nas dependências dos condomínios, e uma presteza no atendimento é algo que pode ser traduzido em relações que permitam o desenvolvimento de contratos futuros, ou mesmo em indicações para outras pessoas, uma vez que a propaganda feita pessoalmente pelo síndico, traduz-se, de acordo com a pesquisa, em elemento importante na escolha da empresa que vai servir ao condomínio.

Ao empreendedor, portanto, cabe um árduo trabalho, buscando elaborar o negócio de modo que favoreça o crescimento e ampliação da cooperação mútua e sob forma de sinergia entre as pessoas envolvidas, assim como desenvolver o projeto, que fornece a base sólida, que dá ao empreendedor um modelo que inspira confiança e transmite consistência.

7. REFERÊNCIA A BIBLIOGRÁFICA

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994.

➤ BELCHIOR, Procópio G. O. **Planejamento e elaboração de projetos**. 2.ed. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1995

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida (Org.). **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8 ed São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

GONÇALVES, Celso E., Baptista, Antônio E.. **Contabilidade Geral**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, David. **Serviços: os primeiros passos para o sucesso**. Florianópolis: Sebrae/SC, 1996.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos**. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

IOB. **Temática Contábil e Balanços: Ponto de Equilíbrio**. São Paulo, anexo ao Boletim n.06, 1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, Philip, BLOOM, Paul. **Marketing para serviços profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LONGENECKER, Justin G. , MOORE, Carlos W. , PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MATTAR, Fauze N.. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997. -
- PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Silvio A. dos. **Criando seu próprio negócio: Como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Editora Sebrae, 1995.
- RESNICK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa: Como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: McGram-Hill, 1990.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatório em Pesquisa de Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WOILER, Sansão, MATHIAS, Washington L. **Projeto, planejamento e análise**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1975.

8. ANEXOS

PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado colaborador

Esta pesquisa fez parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração da UFSC, que visa coletar os dados e informações que permitirá estudar a viabilidade de uma empresa com atuação junto a condomínios. Você faz parte de uma amostra aleatória de toda população de síndicos de condomínios residenciais de Florianópolis, selecionada ao acaso e para o qual é prometido absoluto sigilo em relação às respostas dadas. A sua colaboração será de grande ajuda neste estudo.

I - CARACTERÍSTICAS DO CONDOMÍNIO

01) Tempo de existência do condomínio

- Menos de 5 anos de 5 até menos de 10 anos de 10 até menos de 15 anos
 15 ou mais anos

02) Quanto ao tamanho do condomínio

- a) Qual o total de apartamentos ? _____

03) Informe se o condomínio possui os funcionários cuja função é:

- a) Não possui funcionários
b) Manutenção predial
c) Outras funções

04) Que a faixa de valor encontra-se atualmente a taxa de condomínio?

- Até R\$ 100,00 De R\$ 101,00 até R\$ 200,00 De R\$ 201,00 até R\$ 300,00
 De R\$ 301,00 ou mais.

05) Qual percentual da taxa de condomínio é gasto com a manutenção predial?

- até 9,9% de 10 até 19,9% de 20 a 29,9% de 30 a 39,9%
 de 40% ou mais.

II – PERFIL DO SÍNDICO

06) Sexo ?

- Masculino Feminino

07) Faixa etária ?

- até 34 anos de 35 até 49 anos de 50 a 64 anos 65 anos ou acima

08) Estado civil ?

- Solteiro Casado Viúvo Outro

09) Qual o nível de escolaridade ?

- 1º Grau completo ou não 2º Grau completo ou não 3º Grau completo ou não

10) Qual a ocupação atual ?

- Profissional Liberal Funcionário Público Funcionário Privado
 Aposentado Público Aposentado Privado Outro

III – EXPERIÊNCIAS ANTERIORES E PRÁTICAS ATUAIS

11) O condomínio contratou nos últimos 12 meses alguma prestadora de serviços para execução de serviços de manutenção predial ?

- Sim. O condomínio mantém contrato mensal com empresa.
 Sim. O condomínio contratou apenas quando precisou.
 Não contratou, os próprios funcionários ou moradores realizam as manutenções (passe para quesito 17).

12) Os contratados são sempre os mesmos ?

- Sim Não

- 13) Quais são os serviços mais utilizados de manutenção ? (Escolha apenas um)
- Elétrica e hidráulica Elevador Jardinagem
 Telhado Sistema de interfone ou telefone Pequenas reformas
 Outro
- 14) Até quantas vezes por mês os serviços diversos são solicitados ?
- Até 2 vezes até 4 vezes Até 6 vezes Mais de 6 vezes.
- 15) De um modo geral o quanto está satisfeito com a(s) empresa(s) de prestação de serviços de manutenção predial com as quais trabalhou nos últimos 12 meses ?
- Muito Satisfeito Satisfeito Neutro Insatisfeito Muito insatisfeito
- 16) O que pode primeiramente levar o condomínio a considerar a contratação de outra empresa prestadora de serviços ?
- Desejo de pagar menos pelos serviços Desejo de obter serviços melhores
 Desejo de obter serviços com melhor prestação
 Outros. Favor especificar _____
- 17) O que, primeiramente, pode estimular o condomínio a procurar uma empresa prestadora de serviços ?
- Anúncio em Jornal Anúncio em Rádio Anúncio em Televisão
 Recomendação de outro síndico
 Através de contato com a empresa através de visita pessoal ou por telefone
 Recomendação de moradores
 Outros, especifique _____

IV - OPINIÃO GERAL E ESPECÍFICAS

- 18) Em geral qual a sua opinião sobre as empresas prestadoras de serviço
- Entusiástica Positiva Indiferente Negativa Hostil
- 19) Empresas prestadoras de serviço variam muito em suas habilidades ?
- Concorda fortemente Concorda Indeciso
 Discorda Discorda fortemente

20) É difícil encontrar boas empresas prestadoras de serviço ?

- Concorda fortemente Concorda Indeciso
 Discorda Discorda fortemente

21) Empresas prestadoras de serviços geralmente cobram muito caro?

- Concorda fortemente Concorda Indeciso
 Discorda Discorda fortemente

22) Empresas prestadoras de serviços raramente concluem seus trabalhos na data acertada?

- Concorda fortemente Concorda Indeciso
 Discorda Discorda fortemente

23) Cite o nome de uma empresa prestadora de serviços que indicaria para outro condomínio.

- Não sabe Nome: _____

24) Em geral, qual sua opinião sobre ser atendido por um único estabelecimento que se responsabilizasse por todos os serviços necessários ao condomínio ?

- Entusiástica Positiva Indiferente Negativa Hostil

Sua colaboração foi de grande utilidade e pela qual agradecemos muito.