

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MÔNICA SCÓZ

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA
EMPRESA DE AVALIAÇÕES E PERÍCIAS EM ENGENHARIA**

FLORIANÓPOLIS
2007

MÔNICA SCÓZ

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA
EMPRESA DE AVALIAÇÕES E PERÍCIAS EM ENGENHARIA**

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


Professor Orientador: Ms. Pedro da Costa Araújo.

FLORIANÓPOLIS
2007

MÔNICA SCÓZ


**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA
EMPRESA DE AVALIAÇÕES E PERÍCIAS EM ENGENHARIA**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de Novembro de 2007.



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios


Apresentado à Banca Examinadora, integrada pelos professores:



Prof. Ms. Pedro da Costa Araújo
Orientador



Prof. Ms. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Membro



Prof. Ms. João Nilo Linhares
Membro

Aos **meus pais**,
por acreditarem em mim nos momentos
em que até mesmo eu desconfiei.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, **Tânia**, por ser minha fonte de coragem e admiração; pela ajuda incansável, pelo carinho único, pela proteção e pelo amor sem limites, que se faz sentir, sincero e verdadeiro, em tudo que faz;

Ao meu pai, **Carlos**, por ser o meu mais puro exemplo de caráter e honestidade; pelo abraço forte, pela constante preocupação, pelo colo gostoso e por insistir que “há um tempo para cada coisa”;

Aos meus irmãos, **Júnior, Eduardo e Murilo**, por me mostrarem, mesmo que sem saber, o sentido da palavra família;

À minha vózinha, **Otilia**, por toda demonstração de amor, carinho e paciência, ainda que não retribuída na maneira ou intensidade mais correta;

Ao meu amor, **Juca**, por ser a razão de todo o meu esforço e dedicação e por me dar forças pra acordar todos os dias com vontade de fazer um futuro melhor;

Às amigas, **Bê, Manú e Cris**, por me permitirem vivenciar o valor de uma amizade verdadeira;

Ao meu orientador, **Professor Pedro Araújo**, por ter sido meu guia e por ter me disponibilizado parte do seu tempo, essencial para a realização deste trabalho;

À minha doce **Babalú**, que sempre soube alegrar meus dias mais difíceis e cansativos;

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu mais sincero agradecimento.

MUITO OBRIGADA!

“A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios; por isso, cante, ria, dance, chore e viva intensamente cada momento, antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos”.

(Charles Chaplin)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização do tema.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral.....</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	13
1.3 Justificativa.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Setor de serviços.....	15
2.1.1 <i>Avaliações e Perícias.....</i>	18
2.2 Empreendedorismo.....	20
2.2.1 <i>O empreendedor.....</i>	22
2.3 Empresa familiar.....	23
2.4 Plano de negócios.....	25
2.4.1 <i>Estrutura do plano de negócios.....</i>	27
2.4.2 <i>Modelo utilizado.....</i>	29
2.5 Aspectos jurídico-legais.....	30
2.6 Aspectos técnicos.....	32
2.6.1 <i>Localização.....</i>	32
2.6.2 <i>Arranjo físico ou Layout.....</i>	33
2.7 Aspectos administrativos.....	35
2.7.1 <i>Estrutura organizacional.....</i>	36
2.7.2 <i>Recursos Humanos.....</i>	38
2.8 Aspectos mercadológicos.....	40
2.8.1 <i>Mercado consumidor.....</i>	41
2.8.2 <i>Mercado concorrente.....</i>	42
2.8.3 <i>Mercado fornecedor.....</i>	43
2.9 Aspectos financeiros.....	44
2.9.1 <i>Investimentos iniciais.....</i>	46
2.9.2 <i>Custos e Receitas.....</i>	46
2.9.3 <i>Índices de rentabilidade.....</i>	47
2.9.4 <i>Ponto de equilíbrio (PE).....</i>	49

3. METODOLOGIA.....	50
3.1 Características do estudo.....	50
3.2 Coleta de dados.....	52
3.3 Análise dos dados.....	54
3.4 Limitações do estudo.....	55
4. O PLANO DE NEGÓCIOS.....	56
4.1 O negócio.....	56
<i>4.1.1 Descrição dos serviços.....</i>	<i>56</i>
4.2 Aspectos jurídico-legais.....	58
4.3 Aspectos técnicos.....	61
4.4 Aspectos administrativos.....	64
4.5 Aspectos mercadológicos.....	67
<i>4.5.1 Mercado consumidor.....</i>	<i>67</i>
<i>4.5.2 Mercado concorrente.....</i>	<i>69</i>
<i>4.5.3 Mercado fornecedor.....</i>	<i>69</i>
<i>4.5.4 Preço.....</i>	<i>70</i>
4.6 Aspectos financeiros.....	70
<i>4.6.1 Investimento inicial.....</i>	<i>70</i>
<i>4.6.2 Estimativa de receitas.....</i>	<i>73</i>
<i>4.6.3 Estimativa de custos.....</i>	<i>75</i>
<i>4.6.4 Demonstração do resultado do exercício – DRE.....</i>	<i>77</i>
<i>4.6.5 Avaliação do investimento.....</i>	<i>78</i>
<i>4.6.6 Ponto de equilíbrio (PE).....</i>	<i>79</i>
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXOS.....	89
APÊNDICE.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma de realização das entrevistas.....	54
Tabela 2 – Distribuição dos cargos nos departamentos da empresa.....	65
Tabela 3 – Descrição das tarefas a serem desempenhadas nos cargos.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura geral para plano de negócios.....	27
Quadro 2 – Estrutura para uma pequena empresa prestadora de serviços.....	28
Quadro 3 – Estrutura para uma pequena empresa prestadora de serviços.....	28
Quadro 4 – Empresas registradas no CREA-SC.....	69
Quadro 5 – Despesas pré-operacionais.....	71
Quadro 6 – Investimentos fixos: equipamentos.....	72
Quadro 7 – Investimentos fixos: móveis.....	72
Quadro 8 – Investimentos fixos: utensílios.....	72
Quadro 9 – Investimento fixo total.....	73
Quadro 10 – Investimento inicial total.....	73
Quadro 11 – Estimativa de receita bruta mensal.....	74
Quadro 12 – Estimativa de receita bruta anual.....	74
Quadro 13 – Custos fixos mensais.....	75
Quadro 14 – Custos variáveis mensais.....	76
Quadro 15 – Total de custos mensal.....	76
Quadro 16 – Total de custos anual.....	76
Quadro 17 – DRE mensal.....	77
Quadro 18 – DRE anual.....	77
Quadro 19 – Período de <i>payback</i>	78
Quadro 20 – Taxa média de retorno.....	79
Quadro 21 – Custo variável médio.....	80
Quadro 22 – Ponto de equilíbrio.....	80

RESUMO

SCÓZ, Mônica. **Plano de Negócios para uma empresa de avaliações perícias em Engenharia**. 2007. 102f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente trabalho teve como objetivo constatar a viabilidade da implantação de uma empresa de avaliações e perícias em Engenharia, na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, por meio da elaboração de um plano de negócios, durante o segundo semestre de 2007. Para que o objetivo pudesse ser atingido, uma revisão na literatura acerca do tema fez-se necessária, seguida de análises dos aspectos jurídico-legais, técnicos, administrativos, mercadológicos e financeiros envolvidos no plano de negócios proposto. Foram coletados tanto dados primários quanto secundários; para a coleta dos primeiros, os métodos da comunicação (através da realização de 05 (cinco) entrevistas com um Engenheiro e 02 (duas) com um profissional de Ciências Contábeis) e da observação (durante 01 (uma) visita à empresa do Engenheiro, aqui denominada “empresa referência”) foram utilizados. Para a coleta dos dados secundários, foram utilizadas fontes bibliográficas e as informações obtidas junto aos profissionais entrevistados. Feito isso, foi proposto um modelo de plano de negócios, composto por seis áreas de estudo: análise do negócio, análise dos aspectos jurídico-legais, técnicos, administrativos, mercadológicos e financeiros. Dentro da análise do negócio, descreveram-se os serviços de avaliação e perícia prestados pela organização. Considerando-se os resultados obtidos e a prospecção de três cenários (pessimista, realista e otimista), viu-se que o período de *payback* é de, aproximadamente, 02 meses para um cenário otimista; 06 meses, para o realista e 09, para o pessimista. Quanto à taxa média de retorno, percebeu-se que, para o cenário pessimista, não há retorno sobre o investimento e sim um prejuízo mensal de 21,70%. Entretanto, no cenário realista, a TRM é de 28,82% ao mês e 123,68%, no otimista. Além disso, foi também calculado o ponto de equilíbrio, que foi igual a 35 imóveis por mês. Por fim, foi possível responder ao problema de pesquisa, sendo confirmada a viabilidade da implantação de empresa de avaliações e perícias em Engenharia na cidade de Florianópolis.

Palavras-chave: Plano de negócios. Avaliação. Perícia. Viabilidade.

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será esboçada uma contextualização do assunto a ser tratado, além da definição dos objetivos propostos. Por fim, busca-se justificar os motivos da realização deste estudo, por meio do levantamento de aspectos como viabilidade, importância, originalidade e oportunidade.

1.1 Contextualização do tema

As organizações estão inseridas em ambientes complexos e turbulentos, enfrentando constantes desafios e problemas, para os quais precisam encontrar soluções. Segundo Raskin (2003), uma organização é a ferramenta usada pelas pessoas para coordenar suas ações na obtenção de algo que desejam ou que possui valor – isto é, para atingir seus objetivos.

Além disso, uma organização é também uma resposta à satisfação de alguma necessidade humana, formada por indivíduos ou grupos de pessoas que acreditam possuir as habilidades e conhecimentos necessários para tal (RASKIN, 2003).

Ultimamente, de acordo com dados do SEBRAE (2007), tem-se falado muito a respeito dos problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras em se estabelecer no mercado após os três primeiros anos de vida.

Segundo Dornelas (2006), existe uma constante preocupação em se buscar culpados para os próprios erros e a exagerada preocupação com fatores intangíveis para quem quer empreender, montar um novo negócio.

Ter um produto de boa qualidade e preço compatível não é, na verdade, suficiente para assegurar a fidelidade do consumidor e, por conseguinte, a sua sobrevivência no mercado. Com um mercado cada vez mais seletivo e exigente, hoje o grande desafio das empresas tem sido o de aprimorar a sua capacidade de resposta, a partir de uma renovação dos conceitos de gestão de negócios (SÁ, 2001).

Nesse sentido, a competitividade do mercado exige que o futuro empreendedor tenha um amplo conhecimento sobre a atividade em que irá atuar. De acordo com Dornelas (2006), existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar.

Elaborar um plano de negócios antes de iniciar as atividades torna-se fundamental para visualização de estrutura e funcionamento do negócio no mercado, permitindo avaliar os

pontos fortes e fracos e a viabilidade do novo empreendimento (ALEGRETTI, HERTAHL e MIORANZA, 2003).

Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

Dornelas (2006) afirma que se deve ter em mente que o plano de negócios propõe-se a ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser o cartão de desqualificação do profissional que busca oportunidades. Tais oportunidades geralmente são únicas e não podem ser desperdiçadas. E, como cartão de visitas, o empreendedor deve sempre ter à mão o plano de negócios de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.

Ainda segundo Dornelas (2006), excelentes oportunidades de negócios são desperdiçadas por falta de um trabalho prévio de pesquisa, levantamento de dados de mercado, conhecimento do produto a ser oferecido e elaboração de um plano de negócios.

O plano de negócios irá ajudar o empreendedor a concluir se a sua idéia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que pretende oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio (LIMA, 2007).

Em geral, para Lima (2007), o momento mais adequado para alguém construir um plano de negócios é antes do começo do negócio, mas nada impede de que se faça (ou refaça) este planejamento com uma empresa que já esteja em atividade.

Por essas razões, Raskin (2003), Dornelas (2006) e Lima (2007) convergem ao defenderem que é fundamental que todo o empreendedor gaste um pouco mais de tempo planejando sua empresa, procurando vislumbrar todo o trajeto a ser percorrido. Para Lima (2007), independente do setor em que a empresa atue, o plano de negócios aparece como um mapa que irá guiá-la até o alcance de seus objetivos.

Neste trabalho, será apresentado um plano de negócios para uma empresa atuante no ramo de Avaliações e Perícias no setor de Engenharia, relacionando dois tipos de serviços realizados por seus profissionais, visando à resolução de diversos problemas, mediante a emissão de um parecer por um profissional habilitado e capaz, que elabora um laudo pericial relativo à situação encontrada (MAIA NETO, 2003).

Desta forma e revertendo o exposto à proposta aqui relatada, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **É viável a implantação de uma empresa de avaliações e perícias em Engenharia na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina?**

1.2 Objetivos

Serão abordados aqui os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Constatar a viabilidade da implantação de uma empresa de avaliações e perícias em Engenharia, na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, através da elaboração de um plano de negócios, durante o segundo semestre de 2007.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) rever a literatura existente acerca do tema;
- b) analisar os aspectos jurídico-legais;
- c) analisar os aspectos técnicos;
- d) analisar os aspectos administrativos;
- e) analisar os aspectos mercadológicos;
- f) analisar os aspectos financeiros.

1.3 Justificativa

Visando clarear os motivos que levaram a sua execução, a presente pesquisa é aqui justificada de acordo com os seguintes aspectos: **importância, originalidade, viabilidade e oportunidade.**

Dessa forma, o presente estudo mostra-se importante porque permite a real aplicação prática de conhecimentos adquiridos e vivenciados somente na teoria, o que valida, por si só, a sua realização, já que, para Ribeiro (2005), o maior papel da universidade é a transformação social através da aplicabilidade do conhecimento produzido.

O estudo é também importante a partir do momento em que representa uma ferramenta de crescimento tanto acadêmico quanto profissional para sua idealizadora, haja vista sua relação direta com a organização a ser pesquisada.

Ao possuírem em mãos o trabalho realizado, ambas, empresa e acadêmica, poderão desfrutar de um guia, uma proposta de caminho a ser seguido devidamente embasado, visando crescimento e, conseqüentemente, mais sucesso aos envolvidos.

Não somente importante para a pesquisadora e os clientes que usufruirão do plano de negócios proposto, este se apresenta importante para a universidade onde foi realizado, pois permite o crescimento do conhecimento acadêmico por ela oferecido à sociedade.

Esta pesquisa caracteriza-se ainda original, já que a organização ainda não existe e nenhum outro estudo com essas características foi antes realizado.

Quanto à viabilidade, destaca-se a disponibilidade de tempo e recursos da acadêmica pesquisadora, o acesso irrestrito a toda e qualquer informação pertinente à realização do estudo e a orientação prestada pelo professor supervisor.

Por fim, acrescenta-se ainda seu caráter oportuno, visto que o presente plano tem como meta a criação de uma empresa, da qual a própria pesquisadora fará parte, o que possibilita colocar em prática os conhecimentos adquiridos no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados os principais aspectos teóricos que embasam o referido trabalho. Para isso, serão utilizados como fontes livros, textos e outras obras que servirão de orientação para o desenvolvimento das atividades de levantamento, análise e apresentação dos dados.

2.1 Setor de serviços

Em função do ramo de atividade, as empresas podem ser classificadas como empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2007).

Empresas industriais são aquelas que transformam matérias-primas, manualmente ou com auxílio de máquinas e ferramentas, fabricando mercadorias. Abrangem desde o artesanato até a moderna produção de instrumentos eletrônicos.

Empresas comerciais são aquelas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor – no caso do comércio varejista – ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista – comércio atacadista.

Empresas de prestação de serviços ou empresas do setor terciário são aquelas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias, mas da oferta do próprio trabalho ao consumidor.

Ampliando o conceito, Chiavenato (1995) define empresas de prestação de serviços como aquelas que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer e serviços de manutenção. Para o autor, elas não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas; é o caso dos bancos, escolas, clínicas médicas, dentistas, engenheiros, advogados, entre outros.

Gianesi e Corrêa (apud DUARTE, 2003, p. 13) destacam ainda que

as operações de serviços apresentam algumas características especiais como: intangibilidade, a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade e o fato de que, geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Intangibilidade, segundo Gianesi e Corrêa (apud DUARTE, 2003), consiste no fato de os serviços apresentarem-se como experiências que o cliente vivencia enquanto que os

produtos mostram-se como algo que pode ser possuído. Em função disso, percebe-se uma dificuldade em avaliar os resultados de um serviço antes de comprá-lo, fazendo com que as pessoas baseiem suas escolhas em referências de terceiros ou na reputação da empresa prestadora do serviço.

Fortes (2005, p. 1) corrobora com a visão de Giansesi e Corrêa ao afirmar que, diferente da atividade de produção ou fabricação, serviço é a atividade econômica da qual não se obtém ou se resulta um produto tangível; sua execução pode ou não estar relacionada a um produto físico.

Como segunda característica das operações em serviços, Giansesi e Corrêa (apud DUARTE, 2003) defendem que a prestação de serviços tem a presença e a participação intensa do cliente, ou seja, para serem produzidos, os serviços necessitam da presença física do cliente ou de um bem de sua propriedade. De um outro lado, os produtos não precisam do cliente para serem produzidos; são independentes.

A terceira característica, para Giansesi e Corrêa (apud DUARTE, 2003), diz respeito ao fato de que um serviço deve ser produzido e consumido simultaneamente. Em decorrência disso, os serviços não podem ser estocados; conseqüentemente, a capacidade produzida que não é utilizada, é perdida.

Ainda sobre as suas características, Horta et. al. (apud DE MORI, 1998) afirmam que um serviço é qualquer coisa transacionada no mercado que não pode cair em seus pés; em outras palavras, os serviços não são visíveis ou palpáveis como os produtos.

Ratificando os conceitos apresentados por Giansesi e Corrêa, Horta et. al. (apud DE MORI, 1998), apresentam uma definição menos geral e mais qualitativa, que atribui aos serviços propriedades genéricas — tais como invisibilidade, intangibilidade e perecibilidade — que forcem uma interação direta entre produtores e consumidores.

Araújo (2007) acrescenta ainda a variabilidade como característica do serviço, que diz respeito a noção de que um serviço pode variar em padrão ou qualidade de um fornecedor para outro ou de uma ocasião para outra.

Apesar da falta de uma definição precisa, é possível construir uma classificação razoavelmente adequada na análise deste setor (HORTA et. al. apud DE MORI, 1998).

Segundo Duarte (2003), em função da grande variedade de serviços e conceitos relacionados à gestão de seus processos, uma classificação dos serviços faz-se necessária. Dessa forma, Giansesi e Corrêa (apud DUARTE, 2003) propõem a seguinte classificação dos serviços:

- a) **serviços profissionais** – por exemplo: consultorias, serviços médicos, assistência jurídica e assistência técnica;
- b) **loja de serviços** – por exemplo: hotéis, restaurantes e varejo em geral;
- c) **serviços de massa** – por exemplo: transporte urbano, cartão de crédito e comunicações.

Além de classificar os serviços, é preciso também compreender as necessidades e expectativas dos clientes que irão utilizar o serviço oferecido. Os autores Giansesi e Corrêa (apud DUARTE, 2003) relacionam os seguintes critérios de avaliação dos serviços por parte dos clientes, a saber:

- a) **tangibilidade** – refere-se à qualidade ou aparência de qualquer evidência física do serviço (equipamentos, instalações, pessoal e referências de outros consumidores);
- b) **consistência** – significa conformidade com experiência anterior e variabilidade no resultado ou no processo;
- c) **competência** – relaciona-se com a habilidade ou conhecimento do fornecedor para executar o serviço. Os serviços profissionais, para os autores, são avaliados, principalmente, através desse critério;
- d) **velocidade do atendimento** – refere-se à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço;
- e) **atendimento/atmosfera** – refere-se ao quanto a experiência é agradável para o cliente. Nesse aspecto, incluem-se a atenção personalizada e a cortesia dos funcionários;
- f) **flexibilidade** – significa ser capaz de mudar e adaptar-se rapidamente e operação, devido às mudanças nas necessidades dos clientes;
- g) **credibilidade/segurança** – diz respeito à percepção de baixo risco pelo cliente e à habilidade da empresa em transmitir confiança ao mesmo;
- h) **acesso** – está relacionado à facilidade que o cliente tem de entrar em contato com o fornecedor do serviço. Para avaliação desse critério, são levados em conta fatores como a localização, o acesso, o estacionamento, os horários de atendimento, entre outros;
- i) **custo** – esse critério avalia quanto o cliente está disposto a pagar pelo serviço a ele prestado;

É importante ressaltar o crescimento que o setor de serviços vem apresentando nos últimos anos. Segundo Melo et. al (apud SEBRAE, 2007), o Brasil tornou-se, nas últimas décadas, uma economia na qual o setor serviços representa quase dois terços do emprego

urbano metropolitano e responde por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB), numa trajetória semelhante à evolução econômica dos países desenvolvidos.

O enfoque convencional da economia dos serviços associa, de uma maneira geral, o crescimento de sua taxa de participação na geração da renda e do emprego ao aumento da riqueza social. Dessa forma, De Mori (1998) destaca que é o setor de serviços o responsável pelas principais oportunidades para quem quer entrar no mundo dos negócios.

2.1.1 Avaliações e Perícias

Neste trabalho, o enfoque localiza-se em uma empresa de avaliações e perícias na área em Engenharia. Assim, faz-se necessário esclarecer alguns conceitos com relação a essa área do setor de serviços.

Segundo Maia Neto (2003), o campo de trabalho mais abrangente para os profissionais que atuam na atividade de avaliações e perícias está ligado ao âmbito do Poder Judiciário e ocorre todas as vezes que a matéria em discussão envolver conhecimento técnico, podendo ser solicitada pelas partes ou ser determinada pelo juiz. Tal atividade denomina-se **perícia judicial**.

A resolução de diversos problemas relacionados à Engenharia, seja no campo judicial ou fora dele, é possível mediante a emissão de um parecer por um profissional habilitado e capaz, que elabora um laudo pericial relativo à situação encontrada, permitindo ao juiz, ou às partes envolvidas, solucionarem a divergência, através da análise das conclusões ali colocadas (MAIA NETO, 2003).

Para Maia Neto (2003), no caso da participação do profissional ocorrer por nomeação do juiz, sua função será a de **perito**, enquanto nas ocasiões em que for indicado pelas partes ou seus advogados, este atuará como **assistente técnico**.

O perito é chamado pela justiça para oferecer laudos técnicos em processos judiciais, nos quais podem estar envolvidos pessoas físicas, jurídicas e órgãos públicos. O laudo técnico é escrito e assinado pessoalmente pelo perito e passa a ser uma das peças (prova) que compõem um processo judicial (JULIANO, 2007).

Juliano (2007) ainda afirma que não há horário fixo para o trabalho, podendo ser realizado quando se dispõe de tempo. Como a atividade não exige exclusividade, há possibilidade de o profissional estar empregado ou ter outras atividades e realizar perícias durante seu tempo disponível.

Por outro lado, o caráter da função e a importância que a reveste provocam interesse e honram o profissional nomeado perito, tornando a ocupação incomum. Já o assistente técnico, de acordo com o autor, reporta-se às partes ou advogados contratantes ao longo do seu trabalho pericial.

Outro campo de trabalho, segundo Maia Neto (2003, p. 3), são as **perícias administrativas**, que “ocorrem normalmente em órgãos ou empresas, especialmente aquelas pertencentes ao poder público, quando o profissional realiza trabalhos periciais que podem ser utilizados em ações judiciais”.

O Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CONFEA e seus representantes estaduais CREAs (Conselhos Regionais de Engenharia, Arquitetura e Agronomia) consideram que as perícias e avaliações de bens móveis e imóveis, suas partes integrantes e pertences, máquinas e instalações industriais, obras, serviços, bens e direitos, é matéria essencialmente técnica que exige qualificação específica (BUSSINGER e MORITZ, 1990).

Assim, o CONFEA define que essas atividades são de função do diplomado em Engenharia, Arquitetura, Agronomia, Geologia, Geografia e Meteorologia e divide-as em categorias:

- a) **vistoria** é a constatação de um fato, mediante exame circunstanciado e descrição minuciosa dos elementos que o constituem, sem a indagação das causas que o motivaram.
- b) **arbitramento** é a atividade que envolve a tomada de decisão ou posição entre alternativas tecnicamente controversas ou que decorrem de aspectos subjetivos.
- c) **avaliação** é a atividade que envolve a determinação técnica do valor qualitativo ou monetário de um bem, de um direito ou de um empreendimento.
- d) **perícia** é a atividade que envolve a apuração das causas que motivaram determinado evento ou da asserção de direitos.
- e) **laudo** é a peça na qual o perito, profissional habilitado, relata o que observou e dá as suas conclusões ou avalia o valor de coisas ou direitos, fundamentadamente.

Além disso, Maia Neto (2003) ainda ressalta que ao elaborar qualquer um dos documentos acima apresentados, o profissional deve respeitar algumas Normas Brasileiras aplicáveis à Engenharia de Avaliações e Perícias, estipuladas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. As duas principais normas, segundo o autor, são:

- a) **NBR-5.676** (Norma Brasileira para Avaliação de Imóveis Urbanos);
- b) **NBR-13.752** (Norma Brasileira de Perícias de Engenharia na Construção Civil);

Quanto ao mercado de trabalho, Juliano (2007) defende que o campo de perícias judiciais é farto para administradores, contadores, economistas e engenheiros civis. Dependendo do tamanho da população e das características das atividades econômicas da localidade, exercer a função de perito pode ser convidativa a agrônomos, engenheiros mecânicos e eletricitas, químicos e médicos.

2.2 Empreendedorismo

Empreendedorismo é fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas. É uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship* (do inglês). Diz respeito a uma área de grande abrangência e trata de temas como criação de empresas, geração do auto-emprego, empreendedorismo comunitário, intra-empresendedorismo, entre outros (DOLABELA, 1999).

Para Dornelas (2005, p. 39), empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Segundo Dolabela (1999), na atividade empreendedora, o conhecimento é volátil, mutante, nervoso, emocional. Daí por que o **ser** é mais importante do que o **saber**, e o empreendedor deve ser alguém preparado para aprender a aprender.

A partir disso, percebe-se que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Dolabela (1999) defende que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém que os influencie.

Barreto (apud CRUZ JÚNIOR et. al., 2006) define empreendedorismo como a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada. O autor não atrela esta capacidade a uma característica de personalidade, já que considera o empreendedorismo como um comportamento ou processo voltado para a criação e desenvolvimento de um negócio que trará resultados positivos. Em outras palavras, empreender é conseguir criar valor através do desenvolvimento de uma empresa.

A atividade empreendedora nasce, via de regra, a partir de dois principais elementos, necessidade e oportunidade. De acordo com Araújo (2006), no Brasil, 46 % das novas empresas são constituídas por necessidade e 54 % por oportunidade.

O empreendedorismo por necessidade cresceu 6% no país de 2001 até 2004, o que representa aproximadamente o emprego de sete milhões de pessoas. Pode-se afirmar que

quanto maior o desenvolvimento do país, maior a oportunidade de negócio em relação a uma ação empreendedora (ARAÚJO, 2006).

No Brasil, o empreendedorismo tem sido sistematicamente pesquisado desde 1999, quando estas pesquisas mostram que, a partir dos anos 80, os pequenos negócios cresceram a taxas mais significativas do que em qualquer outra década dos últimos cem anos. Micro e pequenas empresas, no Brasil, representam 99% das empresas existentes no país e empregam com carteira assinada 35 milhões de pessoas (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2004, p.11).

Hoje, com a redução dos postos formais de trabalho que se identifica no Brasil, o empreendedorismo passa a ser visto como uma opção de carreira e uma forma de absorver os diplomados que não conseguem se colocar no mercado de trabalho (CRUZ JÚNIOR et. al., 2006).

Neste cenário, as micro e pequenas empresas despertam interesse como nova dimensão da competitividade global por sua flexibilidade de ação, pelo seu potencial de complementaridade com as grandes empresas e por sua capacidade de geração de empregos.

Degen (apud CRUZ JÚNIOR et. al., 2006), responsável pela introdução do estudo do empreendedorismo no Brasil, destaca que são raros os traços de personalidade e comportamento que se traduzem na vontade de criar coisas novas e de concretizar, na prática, idéias próprias.

Degen (apud CRUZ JÚNIOR et. al., 2006) complementa tal constatação afirmando que as pessoas que têm vontade de realizar acabam por se destacar, na medida em que, independente da atividade que exercem, fazem com que as coisas efetivamente aconteçam.

Entretanto, não há como garantir o sucesso de um empreendimento; o que se busca são elementos que permitam a diminuição do risco, e não a sua eliminação.

Gerber (apud CRUZ JÚNIOR et. al., 2006) apresenta algumas diferenças dos três personagens que correspondem aos papéis organizacionais, quais sejam:

- a) o **Empreendedor**, que transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional, é visionário, sonhador; o fogo que alimenta o futuro; vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente; nos negócios é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar nos novos mercados.
- b) o **Administrador**, que é pragmático, vive no passado, almeja ordem, cria esquemas extremamente organizados para tudo.
- c) o **Técnico**, que é o executor, adora consertar coisas, vive no presente, fica satisfeito no controle do fluxo de trabalho e é um individualista determinado.

Concentra-se aqui no papel do empreendedor, tema que será a seguir aprofundado.

2.2.1 O empreendedor

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER apud DORNELAS, 2005).

Para Dolabela (1999), o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). São pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

Empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar idéias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados. Mais do que isso, está relacionado à busca da auto-realização (DORNELAS, 2005).

O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION apud DOLABELA, 1999). Apresenta uma exímia capacidade de identificar oportunidades, sendo um indivíduo extremamente curioso e atento às informações, pois entende que as suas chances melhoram quando o seu conhecimento aumenta.

Dornelas (2005, p. 39) destaca alguns aspectos referentes ao empreendedor, que são:

- a) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- c) aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Para o autor, o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas. Em um primeiro momento, o empreendedorismo é caracterizado pelo processo de criação de algo novo, de valor. Em seguida, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. Por último, entende que os riscos calculados devem ser assumidos e as decisões críticas devem ser tomadas.

De Mori (1998) ressalta que o sucesso de um negócio está ligado a três fatores principais:

- a) **fatores externos à empresa** – relacionados com os aspectos macroeconômicos e do ambiente da empresa, principalmente do que diz respeito à localização da empresa (demanda, oferta, fatores de produção e características regionais);

b) **fatores internos à empresa** – são aqueles controlados pela organização e que intervêm diretamente no seu funcionamento. São destacados: direção e gestão, produção, recursos humanos, financeiros e comerciais;

c) **fatores relacionados ao empreendedor** – aqueles que intervêm diretamente no processo de criação e desenvolvimento das empresas. Merecem destaque, segundo o autor, as necessidades, os conhecimentos, as habilidades e os valores.

Com relação aos últimos fatores, Dolabela (1999) destaca algumas das características mais importantes do empreendedor, a saber:

- a) tem iniciativa, autonomia, autoconfiança e necessidade de realização;
- b) trabalha sozinho;
- c) para ele, o fracasso é considerado um resultado como outro qualquer e é, a partir dele, que o empreendedor aprende;
- d) tenta antecipar situações e preparar-se para elas;
- e) acredita que pode convencer as pessoas a realizarem o seu sonho;

2.3 Empresa familiar

Uma empresa é considerada familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a sua gestão por possuírem uma parcela expressiva da propriedade do capital. Além disso, é caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e gestão da empresa mantenham-se em mãos da família (LÓPEZ apud DONATTI, 1999).

Apesar de muitos acreditarem que a empresa e a família, quando reunidas, tendem a fracassar, a realidade mostra que isso não é, obrigatoriamente, verdadeiro. Para Donatti (1999), vários são os casos que demonstram a validade e possibilidade dessa parceria. De acordo com Lethbridge (1996), longe de ser uma instituição simples, a empresa familiar, nas suas diversas formas, ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes.

Segundo Lethbridge (1996), uma análise da empresa familiar a nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atua.

Para Tillmann e Grzybovski (2002), a empresa, quando familiar, torna-se parte da vida dos membros da família proprietária, não sendo mais possível separar o que é da família do que é da empresa. Os autores defendem ainda que pessoas da mesma família possuem cultura

e valores similares, o que contribui (ou deveria contribuir) para a criação e manutenção de sociedades empresariais constituídas entre membros de uma mesma família.

Entretanto, segundo Tillmann e Grzybovski (2002), não é exatamente isso que ocorre; as pessoas acabam fazendo da organização uma extensão do seu lar, levando conflitos e atitudes originadas no ambiente doméstico para o local de trabalho. Além disso, Donatti (1999) destaca que estatísticas confirmam que como resultado dessa condição, têm-se empresas fracassando, quebrando ou sendo vendidas durante a transição de diretoria.

Em contrapartida, empresas familiares, ainda de acordo com Donatti (1999, p. 2), “têm muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado”.

É claro, porém, que as empresas familiares que pretendem crescer somente terão sucesso se construírem e mantiverem perfil e mentalidade completamente diferentes da tradicional; em outras palavras, as empresas terão de procurar novas alternativas de adquirirem e/ou manterem gestão profissionalizada e racionalidade temperada com ousadia no seu processo de tomada de decisão gerencial.

Quanto aos tipos de empresas familiares, Lethbrigde apud Donatti (1999) identifica três: a **tradicional**, onde o capital é fechado, existe pouca transparência administrativo-financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios; a **híbrida**, na qual o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle e a empresa que **sofre influência familiar**, onde as ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através de participação acionária.

Para Donatti (1999, p. 2), independente da tipologia em que se enquadra, “torna-se cada vez mais indispensável a presença de uma pessoa inovadora, desprendida de elos paternalistas e, acima de tudo, preparada para todas as situações.

O contexto atual aponta para a crescente necessidade de profissionais altamente qualificados, técnica e experimentalmente, para bem administrar frente a um mercado de elevados índices de competitividade.

Somente através da capacidade de gerar e de gerenciar conhecimentos, os administradores dos diversos tipos de empresas poderão promover o melhoramento contínuo, responsável pela manutenção, crescimento e desenvolvimento da empresa em que atuam (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2002).

2.4 Plano de negócios

Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada. Dentro desse contexto, o plano de negócios (*business plan*) mostra-se como parte fundamental do processo empreendedor (DORNELAS, 2005).

De acordo com Chiavenato (1995), o plano de negócios – ou o projeto do negócio – é um conjunto de dados e informações sobre o empreendimento a ser criado, definindo suas principais características e condições, proporcionando análises da sua viabilidade e dos seus riscos, facilitando, assim, a implantação do negócio.

Para se abrir uma empresa, deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é preciso prevenir-se contra eles. Para Dornelas (2005), a principal utilidade do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de qualquer empreendimento.

Segundo Oliveira (2004), o plano de negócios é um documento especial, único e vivo, que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa, respondendo a quem o lê questões como “quem sou?”, “o que faço?”, “como faço?”, “por que faço?”, “para onde vou?”.

Ainda sobre o tema, Dolabela (1999) descreve o plano de negócios de acordo com as seguintes definições:

- a) é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio – aonde ir, como ir, o que fazer para diminuir riscos e incertezas;
- b) o plano descreve o negócio – os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la.
- c) é dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado;
- d) não é o negócio, mas a sua descrição – pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Também pode indicar o adiamento do empreendimento, pois o momento não é o ideal.

e) é um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos etc.

f) é uma ferramenta para obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Além de importante por todas as definições apresentadas, um plano de negócios mostra-se ainda mais relevante quando se analisa a falta de sucesso das micro e pequenas empresas brasileiras.

A mortalidade dessas organizações, segundo Dornelas (2005), nos primeiros anos de existência, chega a percentuais próximos aos 70%, o que vem contribuindo para o aumento da discussão e análise em vários âmbitos da sociedade, tanto no meio acadêmico quanto empresarial.

Dentre as causas que levam as empresas à morte, Dornelas (2005) destaca algumas:

- falta de planejamento;
- deficiências de gestão (fluxo de caixa, vendas, desenvolvimento do produto etc.);
- políticas de apoio insuficientes;
- conjuntura econômica;
- fatores pessoais (problemas de saúde, criminalidade e sucessão).

Tais causas ratificam o uso de planos de negócios na criação de uma nova empresa. Para Dornelas (2005), o plano de negócios é uma ferramenta de gestão que pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

Está claro, entretanto, que apenas a razão e o raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se isso acontecesse, de acordo com Dornelas (2005, p. 97), administrar não seria uma arte, e sim uma atividade rotineira, “onde o *feeling* do administrador nunca seria utilizado”. Para o autor (2005, p. 97),

a arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele. É isso que se espera de um plano de negócios. Que seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.

2.4.1 Estrutura do plano de negócios

Quanto à estrutura do plano, o mesmo autor defende não existir uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio possui particularidades e semelhanças, o que torna inviável a definição de um modelo padrão para todos e quaisquer empreendimentos.

Assim, Dornelas (2005) propõe uma estrutura geral, a ser modificada de acordo com as características de cada organização. O quadro 1 apresenta tal modelo.

1. capa	é a primeira parte do plano de negócios; deve ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias.
2. sumário	deve conter o título de cada seção e sua página.
3. sumário executivo	dirigido ao público-alvo, deve conter uma síntese das principais informações do plano de negócios.
4. planejamento estratégico	apresentada a visão e a missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas e as metas e objetivos.
5. descrição da empresa	descreve a empresa, sua história, crescimento, faturamento, razão social, impostos, estrutura organizacional/legal, localização, parcerias, entre outros.
6. produtos e serviços	contém informações dos recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, os principais clientes e marca e/ou patente de algum produto.
7. plano operacional	apresenta as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo
8. plano de recursos humanos	apresentada os planos de desenvolvimento, treinamento e seleção de pessoal da empresa.
9. análise de mercado	contém os aspectos relativos ao mercado consumidor.
10. estratégia de marketing	esboça como o empreendimento pretende vender seu produto ou serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda.
11. plano financeiro	contém informações como: fluxo de caixa, balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, necessidades de investimentos, demonstrativos de resultados e análise de indicadores financeiros.
12. anexos	seção composta por todas as informações julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios.

Quadro 1 – Estrutura geral para plano de negócios
Fonte: Dornelas, 2005.

No presente estudo, a empresa a ser criada é caracterizada como sendo uma pequena prestadora de serviços. A partir do modelo geral acima apresentado, Dornelas (2005)

especifica uma estrutura para o tipo de empreendimento aqui proposto. Esta estrutura é dividida em 6 seções ou capítulos, os quais podem ser observados no quadro 2.

1. capa	
2. sumário	
3. sumário executivo	
4. o negócio	4.1 descrição do negócio 4.2 descrição dos serviços 4.3 mercado 4.4 localização 4.5 competidores 4.6 equipe gerencial 4.7 estrutura funcional.
5. dados financeiros	5.1 fontes de recursos financeiros 5.2 investimentos necessários 5.3 balanço patrimonial 5.4 análise do ponto de equilíbrio 5.5 demonstrativo de resultados 5.6 projeção de fluxo de caixa 5.7 análises de rentabilidade
6. anexos	

Quadro 2 – Estrutura para uma pequena empresa prestadora de serviços

Fonte: Dornelas, 2005.

Como opção, Dolabela (1999) propõe a seguinte, apresentada no quadro 3:

1. capa;	
2. índice analítico;	
3. sumário executivo:	3.1 enunciado do projeto 3.2 competência dos responsáveis 3.3 produtos e tecnologia 3.4 mercado potencial 3.5 elementos de diferenciação 3.6 previsão de vendas 3.7 rentabilidade e projeções financeiras 3.8 necessidades de financiamento
4. a empresa	4.1 objetivos da empresa 4.2 estrutura organizacional e legal 4.3 plano de operações
5. plano de marketing	5.1 análise de mercado 5.2 estratégia de marketing
6. plano financeiro	6.1 investimento inicial 6.2 demonstração dos resultados
7. anexos	

Quadro 3 – Estrutura para uma pequena empresa prestadora de serviços

Fonte: Dolabela, 1999.

2.4.2 Modelo utilizado

Com base nos modelos de planos de negócios acima apresentados, optou-se, nessa pesquisa, por seguir um modelo híbrido entre os defendidos por Dornelas (2005) e Dolabela (1999). O modelo aqui utilizado apresenta as seguintes seções ou capítulos:

- o negócio:

- descrição dos serviços

- aspectos jurídico-legais:

- razão social
- impostos/estrutura legal

- aspectos técnicos:

- localização
- layout
- equipamentos
- móveis e utensílios

- aspectos administrativos:

- estrutura administrativa
- recursos humanos
- descrição das tarefas

- aspectos mercadológicos:

- mercado consumidor
- mercado concorrente
- mercado fornecedor
- preço

- aspectos financeiros:

- investimento inicial
- estimativa de receitas
- estimativa de custos
- demonstração do resultado do exercício – DRE
- avaliação do investimento
- ponto de equilíbrio

- anexos

Com o objetivo de aprofundar o tema aqui proposto, buscou-se na literatura estudada um maior detalhamento dos aspectos mercadológicos, técnicos, jurídico-legais, administrativos e financeiros.

2.5 Aspectos jurídico-legais

Quando se pretende abrir uma empresa ou iniciar algum empreendimento de forma regular, existem inúmeras decisões e procedimentos que devem ser adotados pelo futuro empresário.

Dentre essas decisões e procedimentos, existem também alguns aspectos jurídicos e legais que são de suma importância para que a empresa tenha um início seguro e que devem obrigatoriamente ser observados pelo empresário que deseja ter sucesso em seu empreendimento (BRESCIANI, 2006).

Para Duarte (2003), os aspectos jurídicos dizem respeito à composição societária da empresa e os aspectos legais fazem menção às exigências e/ou incentivos fornecidos pelo governo.

No entanto, segundo Bresciani (2006), tais pontos, por vezes, são levados em conta de forma secundária apenas, o que se constitui em uma perigosa escolha estratégica. Dentre os aspectos jurídicos e legais mais relevantes, o autor destaca alguns, a saber:

- a) **escolha do tipo societário** – é possível identificar 3 grupos distintos de tipo societário: **sociedade empresário** (pessoa que explora atividades de comércio ou serviços não intelectuais - antiga firma individual); **sociedade empresarial** (empresa que explora atividade de comércio e serviços não intelectuais com dois ou mais sócios); e **sociedade simples** (empresas que exploram atividades INTELECTUAIS - de natureza científica, literária ou artística);
- b) **consulta de viabilidade junto à Prefeitura** – após a escolha do tipo societário, o empreendedor deve consultar o órgão de fiscalização municipal, visando obter informações a respeito da viabilidade de estabelecer o seu negócio no local escolhido.
- c) **registro do contrato social** – escolhido o tipo societário e obtida a viabilidade junto à prefeitura, faz-se necessário a elaboração do contrato social da empresa (exceto para sociedade empresário), onde são delimitados o objeto social (os fins a que se destina), sua denominação, sede, os direitos e deveres dos sócios, a distribuição de lucros, a representação jurídica da sociedade, entre outros pontos.

O contrato social deve ser registrado na Junta Comercial, com exceção das sociedades simples, que devem ser registradas no Cartório de Registros Especiais.

d) **registro de marcas e nome empresarial** – o simples registro do contrato social no órgão competente não basta para resguardar direitos sobre o nome empresarial, tampouco sobre marcas e patentes.

É preciso que o empresário registre seu nome empresarial, sua marca e suas patentes junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Englobam-se neste caso os direitos autorais sobre produtos intelectuais, inclusive.

e) **busca do melhor enquadramento tributário** – o empresário deve estar atento na escolha do regime tributário que adotará, sob pena de ter prejuízos ou tornar inviável seu empreendimento.

Portanto, é preciso que se analise previamente o regime de apuração do imposto de renda (lucro real, lucro presumido, simples), quais os tributos que irão incidir sobre o seu produto (PIS, Cofins, IPI, II, IE, ICMS, ISS), além das chamadas contribuições sociais (SESC, SENAC, SEBRAE, INCRA, INSS, SAT etc.), pois o enquadramento equivocado certamente gerará prejuízos para o empreendimento.

f) **planejamento trabalhista** – é preciso que se faça um estudo sobre os aspectos trabalhistas do empreendimento. Conforme o tipo de ramo em que se vá atuar, os direitos estendidos aos trabalhadores variam bastante.

g) **cadastro na Receita Federal** – para que a empresa possa iniciar suas atividades de forma regular, após a definição de todos os pontos anteriores, deve ser feita a inscrição junto à Receita Federal, para fins de obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da empresa. Com isso, a empresa estará apta a iniciar suas atividades, podendo proceder aos demais registros necessários, assim como estará apta a exercer atos como pessoa jurídica.

h) **cadastro nas Receitas Estadual e Municipal** – por fim, após o registro no CNPJ da Receita Federal, a empresa deverá proceder ao seu respectivo registro na Receita Estadual (caso seja contribuinte de algum tributo estadual) e na Receita Municipal (caso seja contribuinte de algum tributo municipal), com o qual poderá solicitar a emissão de seu talonário de notas fiscais.

Junto à Prefeitura Municipal, a empresa poderá obter o alvará de funcionamento, sendo este o último passo para o exercício regular e legal da atividade empresarial.

Ainda vale ressaltar que, em média, de acordo com Bresciani (2006), no Brasil, uma empresa leva em torno de 152 dias para estar totalmente regularizada, o que é tido como um entrave para o melhor desenvolvimento empresarial.

Portanto, diante da burocracia que caracteriza o sistema descrito, quanto mais atento o empresário estiver em relação ao seu planejamento jurídico, menos surpresas desagradáveis ele poderá encontrar.

2.6 Aspectos técnicos

Os aspectos técnicos são aqueles que dizem respeito à descrição das máquinas, dos equipamentos, das instalações, do fluxo de trabalho e das tarefas a serem executadas para o funcionamento do negócio (HOLANDA apud DUARTE, 2003).

Não obstante, tais aspectos envolvem considerações referentes aos processos de produção (equipamentos necessários, por exemplo), de engenharia do projeto, de arranjo físico (ou layout), entre outros.

No presente projeto, serão considerados e estudados dois aspectos técnicos, que são a localização e o arranjo físico (ou layout).

2.6.1 Localização

A localização da empresa, para Chiavenato (1995, p. 77),

refere-se ao local específico escolhido para as instalações da empresa, seja ela uma fábrica, uma oficina, uma loja ou escritório de serviços. A escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, os quais variam se a empresa é produtora de bens ou prestadoras de serviços, se é industrial ou comercial etc.

Santos (2006) afirma que, em um mundo cada vez mais globalizado, a localização de uma empresa é fator essencial para a determinação do seu valor. Assim, para definir a localização da unidade de negócio, o empreendedor deve basear-se em dados concretos. Deve concentrar seus esforços na pesquisa de informações sobre os clientes, fornecedores, concorrentes, infra-estrutura e logística.

A escolha do ponto ideal requer conhecimento de mercado, pois não dá para se guiar apenas pela intuição. Trata-se de uma importante etapa de todo o negócio, que deve levar em

conta princípios estatísticos, como análise do fluxo de pedestres e veículos, hábitos de compra e poder aquisitivo dos consumidores (SEBRAE, 2007).

A responsabilidade é grande, pois o sucesso do empreendimento depende, em grande parte, da sua localização. Segundo Santos (2006), para uma empresa de prestação de serviços, a orientação é estar próximo do público alvo.

Não existe uma receita pronta para determinar o melhor local para um empreendimento. O ponto certo vai depender de algumas variáveis como, por exemplo, o porte, infra-estrutura, facilidade de acesso, estacionamento, visibilidade, público-alvo, concorrência, segurança e custos.

Além disso, Duarte (2003) ressalta que, por existirem restrições à abertura de determinados tipos de negócios em alguns locais da cidade por parte da prefeitura, o empreendedor deve atentar ao fato de apenas assinar o contrato de locação (no caso de aluguel) ou compra do imóvel depois de ter verificado a possibilidade de se obter o alvará de licença e funcionamento.

2.6.2 Arranjo físico ou Layout

As atividades de uma empresa, para Silva (2004) devem ser desenvolvidas de forma racional, evitando desperdício de tempo, material e energia, sem causar impacto emocional aos funcionários. Quando organizada, a empresa cria mecanismos para desenvolver suas atividades de forma simplificada, com o mínimo de dispêndio e risco.

Para otimizar suas atividades, a organização pode fazer uso de estrutura física projetada, planejando o espaço físico a ser ocupado. Tal projeto denomina-se arranjo físico ou layout (DUARTE, 2003).

Chiavenato (1995), por sua vez, defende layout como sendo a representação da melhor disposição possível das máquinas e equipamentos, das mesas e móveis, enfim, de todos os recursos materiais ao longo do processo produtivo. Para o autor, o que determina o melhor arranjo das coisas e pessoas ao seu redor é o fluxo de trabalho.

A implantação de um layout adequado proporciona maior economia em diversos aspectos e incrementa a produção, devido à boa disposição dos instrumentos de trabalho, departamentos, seções, escritórios, pontos de armazenamento (adequado para suprimento e acesso), e do fator humano envolvido no sistema (SILVA, 2006).

Silva (2006, p.12) ainda ressalta que

planejar o layout da instalação significa planejar a localização de todas as máquinas, utilidades, estações de trabalho, áreas de atendimento ao cliente, áreas de armazenamento de materiais, corredores, e ainda os padrões de fluxo de materiais e de pessoas que circulam nos prédios.

Para se fazer um projeto de layout de determinada empresa, muitos fatores devem ser levados em consideração e analisados detalhadamente, tanto no que diz respeito aos custos quanto na capacidade da empresa atender o mercado no qual ela está inserida (MARTINS e LAUGENI, 2005).

Tais fatores, segundo Duarte (2003), são: iluminação, ventilação, tipo de piso mais apropriado, cor de paredes e de móveis.

Não obstante, Silva (2004) afirma que a elaboração de um layout para instalações deve estar vinculada à estratégia de operações e visar aos seguintes objetivos:

- fornecer suficiente capacidade de produção;
- reduzir o custo de manuseio de materiais;
- adequar-se a restrições do lugar e do prédio;
- garantir espaço para as máquinas de produção;
- permitir elevada utilização e produtividade da mão-de-obra, das máquinas e do espaço;
- fornecer flexibilidade de volume e produto;
- garantir espaço para banheiro e outros cuidados pessoais dos empregados;
- garantir segurança e saúde para os empregados;
- permitir facilidade de supervisão e de manutenção dos equipamentos;
- atingir os objetivos com o menor investimento de capital;
- proporcionar conforto e conveniência para o cliente;
- fornecer um ambiente atraente para o cliente;
- permitir uma exposição atraente das mercadorias;
- reduzir o tempo de locomoção do pessoal ou dos clientes;
- proporcionar privacidade nas áreas de trabalho;
- promover comunicação entre as áreas de trabalho;
- proporcionar rotação de estoques para os produtos que estão na prateleira.

O SEBRAE (2007) defende ainda que tão importante quanto obedecer aos objetivos acima descritos, é a descrição do processo operacional a ser executado, a partir de perguntas como: que trabalho será feito? quem o fará? com que equipamento?

Tais questões balizam as especificações das instalações, dos equipamentos e do mobiliário necessário para a implantação do negócio.

a) instalações:

- projeto arquitetônico para reforma ou construção;
- projeto elétrico;
- projeto hidráulico;
- estudo de layout;
- estudo da fachada;

b) equipamentos:

- matérias-primas necessárias;
- material de consumo;
- equipamentos e máquinas para operação;
- equipamentos e máquinas para apoio – computador, impressora, fax, telefone, copiadora, outros;
- veículos;

c) mobiliário para operação e para administração.

Por fim, Duarte (2003) destaca que o empreendedor, ao pensar o layout do seu negócio, deve aproveitar ao máximo o espaço físico disponível, sendo recomendada a contratação de um arquiteto ou engenheiro para a elaboração do projeto.

2.7 Aspectos administrativos

Em decorrência da internacionalização dos mercados, a adaptação organizacional torna-se imperativa para a sobrevivência das empresas neste ambiente competitivo e turbulento, implicando em uma dinâmica complexa e incessante no contexto das mudanças e inovações.

Os aspectos administrativos englobam a estrutura organizacional que será necessária para a implantação e para a operação do plano de negócios (DUARTE, 2003). É aqui que se

enquadram fatores relacionados aos recursos humanos, pois se faz necessário, para o sucesso do empreendimento, definir o pessoal necessário, seus respectivos cargos e salários, as tarefas que desempenharão, o regime de trabalho, entre outros, como o estabelecimento de parcerias e a opção por serviços terceirizados.

2.7.1 Estrutura organizacional

De acordo com Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), um dos principais mecanismos organizacionais para a melhoria da competitividade é a adequação da estrutura ao foco de atenção da empresa, isto é, aos objetivos que se pretende atingir, buscando a obtenção de vantagens advindas da diferenciação estrutural.

Oliveira apud Vivancos e Cardoso (2001, p.25) define estruturação da empresa como a “ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

A estrutura organizacional, para Oliveira apud Vivancos e Cardoso (2001), pode ser exposta através de um organograma, que é um gráfico representativo da estrutura formal de uma organização.

Segundo Cury (2005), os organogramas mostram como estão dispostos os órgãos ou setores, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre eles. Os órgãos são unidades administrativas com funções bem definidas que possuem um responsável, cujo cargo pode ser chefe, supervisor, gerente, coordenador, diretor, secretário, entre outros. Normalmente, um órgão possui colaboradores (funcionários) e espaço físico definido.

Em um organograma, os órgãos são dispostos em níveis que representam a hierarquia existente entre eles. Em um organograma vertical, quanto mais alto estiver o órgão, maior a autoridade e a abrangência da atividade (CURY, 2005).

Em função disso, Olivares (2002) destaca que o contexto organizacional nos últimos anos vem sofrendo uma série de mudanças estratégicas, estruturais e operacionais, que estão provocando grande impacto na gestão moderna, já que, em muitos casos, põem em xeque paradigmas tradicionais da Administração.

Entre os diversos tipos de mudança organizacional, o relacionado ao desenho ou, em outras palavras, a estrutura organizacional merece ser analisado com maior profundidade, diante das novas exigências e necessidades das relações internas e externas das organizações modernas (OLIVARES, 2002).

Para Olivares (2002), nenhum tópico em administração sofreu mais mudanças nas últimas décadas do que a área de estrutura organizacional. Isso pode ser relacionado ao fato de que as mudanças no ambiente dos negócios desafiam as premissas do desenho organizacional, obrigando uma adequação em detrimento de uma provável obsolescência.

Olivares (2002) ainda destaca que, historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade; na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças.

Diante desse cenário e perante as exigências atuais, que estrutura organizacional permitiria às organizações de hoje enfrentar esta nova era dos negócios?

A flexibilidade organizacional, que corresponde à capacidade de reação da organização frente aos sobressaltos impostos pelos movimentos de inovação, representa uma das vantagens competitivas na concorrência de mercado. As adaptações das estruturas organizacionais refletem um impacto sensível na forma pela qual o trabalho é organizado (SACOMANO NETO; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Buscar a compreensão e o entendimento das mudanças nas organizações é extremamente instigante e não é tarefa simples. Segundo Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), cada organização tem um “dialeto” próprio para a manifestação de como as tarefas se realizam dentro do complexo de informações e relações que compõe a estrutura organizacional.

Para Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000, p. 141), a estrutura organizacional

assemelha-se a um caleidoscópio, sempre mutante aos olhos, mas que mantém rigorosamente sua geometria, enquanto não se muda o instrumento. Quanto ao tipo de estrutura encontrada nas empresas, percebe-se uma combinação variada dos tipos tradicionais, principalmente a estrutura linha-assessoria e matricial, com diferentes tipos de departamentalização, entre eles, por produto, processo, geográfica e celular.

Este fato reflete a dificuldade no processo de caracterização dos diferentes tipos de estrutura e de departamentalização encontrados nas empresas. Entende-se, entretanto, que as estruturas organizacionais têm se tornado crescentemente mais enxutas, buscando focos de atuação para a realização de suas atividades produtivas.

O papel da estrutura organizacional também é discutido por Handy apud Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), que destaca o fato de que o poder nas novas organizações provém das relações e não das estruturas.

Para Handy (apud SACOMANO NETO e ESCRIVÃO FILHO, 2000), a confiança, como principal meio de controle, torna as pessoas mais eficazes, criativas e capazes de atuar em um ambiente dinâmico. Esta colocação corrobora com a visão de que a função da estrutura não está somente na designação do poder, mas sim nas relações que a mesma implica.

No mesmo sentido, Drucker apud Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000) ressalta que as mudanças organizacionais estão centradas principalmente no indivíduo, no funcionário qualificado e dotado de cultura. O autor afirma que, nas organizações, o conhecimento é o principal fator e as pessoas são de igual importância para o funcionamento do sistema. Em função disso, as relações devem ser pautadas de igual para igual, e não de superiores para inferiores.

2.7.2 Recursos Humanos

Todo e qualquer empreendimento depende de pessoas – e, muito dificilmente, de uma única pessoa –, pois vivemos em uma sociedade que atingiu um estágio em que todos estão interligados em redes sociais (BARROS NETO, 2007).

Há muitos anos, quando se falava em recursos humanos, logo se associava a um departamento que cuidava da folha de pagamento dos funcionários de uma organização. Hoje, uma das funções do departamento de recursos humanos, dentro de uma organização, seja ela privada, governamental ou prestadora de serviços, é selecionar profissionais capacitados (ROSA, 2005).

Para isso, é preciso, em primeiro lugar, compreender que o ser humano deve ser percebido como mais que um recurso, pois essa definição é um pouco restritiva quanto ao verdadeiro papel das pessoas numa organização.

A palavra “recurso”, segundo Barros Neto (2007), refere-se a meios pecuniários, bens, posses, enfim, meios de que se possa dispor; “insumo”, que são fatores necessários para fornecer um produto ou serviço, também não parece adequado, embora seja a denominação mais usual entre economistas e administradores de empresas para representar todos os recursos usados na produção.

Corroborando com essa visão, Chiavenato (1995, p.67) defende que

são as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, somente estas coisas concretas não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos.

Partindo desses conceitos, Duarte (2003) afirma que o uso eficaz dos recursos humanos e o aproveitamento de suas habilidades é importante em qualquer tipo de organização, mas nas empresas que executam operações de serviços, as pessoas são ainda mais essenciais. Giansesi e Corrêa (apud DUARTE, 2003) ratificam essa importância a partir de algumas razões, que são:

- a) as operações de serviços são, geralmente, intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo sucesso das operações;
- b) o comportamento dos funcionários é parte integrante do processo de serviço, influenciando grandemente a maneira pela qual os consumidores percebem a qualidade do serviço prestado;
- c) em consequência da simultaneidade entre produção e consumo dos serviços e da inexistência de estoque, qualquer interrupção no serviço, causado pela mão-de-obra, gera um problema imediato, afetando a satisfação do consumidor;
- d) o comportamento dos funcionários e consumidores varia consideravelmente, tornando difícil a padronização e manutenção da consistência do serviço.

Sendo assim, por exercerem um papel muito importante no sucesso de todo e qualquer empreendimento, recrutar, selecionar e treinar as pessoas que integrarão o quadro funcional do negócio apresenta-se como uma decisão bastante coerente.

De Mori (1998) comenta que a tendência natural do empreendedor é contratar o pessoal buscando o menor custo possível. Entretanto, nem sempre essa se mostra como a melhor solução. O processo de Recrutamento e Seleção deve captar os indivíduos com as competências mais adequadas para exercer determinada função na organização.

Partindo do conhecimento científico, há desenvolvimento de atividades técnicas como dinâmicas de grupo, entrevistas psicológicas coletivas e individuais. Tal material possibilita o mapeamento e comparação de competências exigidos (INSIGHT, 2007).

De uma maneira geral, no que tange a gestão de pessoas, De Mori (1998) e a Consultoria Insight (2007) sugerem algumas atitudes ao empreendedor, a saber:

- a) escolher sempre pessoas que supram as carências da empresa;

- b) escolher sempre pessoas com iniciativa e que sejam ambiciosas;
- c) transmitir entusiasmo aos colaboradores;
- d) delegar responsabilidades;
- e) estabelecer treinamentos de pessoal;
- f) repartir ganhos;
- g) fazer pagamentos justos e em dia.

2.8 Aspectos mercadológicos

A análise dos aspectos de mercado constitui uma etapa essencial no desenvolvimento de projetos de investimento.

Mercado é a relação entre a oferta – pessoas ou empresas que desejam vender bens e serviços – e a procura – pessoas ou empresas que querem comprar bens ou serviços. Assim, toda situação em que estão presentes a compra e a venda – real ou potencial – de alguma coisa é uma situação de mercado (SEBRAE, 2007).

Quando alguém pretende abrir uma empresa, significa que se dispõe a desempenhar um novo papel no mercado – pretende atuar do lado da oferta. E, no novo papel, será necessário prestar atenção a componentes do mercado, que são fundamentais para o sucesso de seu desempenho.

Para Duarte (2003), tais componentes são: o mercado **consumidor** (para quem produzir e vender mercadorias ou prestar serviços), o mercado **concorrente** (quem produz e vende mercadorias ou presta serviços idênticos ou similares aos que se pretende oferecer) e o mercado **fornecedor** (quem oferece equipamentos, matéria-prima e outros materiais necessários para produzir e vender as mercadorias ou prestar os serviços pretendidos).

Duarte (2003) ainda afirma que uma vez tomada a decisão de abrir um novo negócio, o primeiro passo é a realização de uma análise de mercado, buscando adquirir conhecimento acerca do ambiente onde o empreendedor irá ofertar algo.

Dolabela (1999) defende que a análise consiste em compreender as forças que atuam no mercado em que a empresa pretende operar; para o autor (p. 147), “é um processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade daquelas forças vigentes no mercado que interessam à empresa”.

Para que tal análise possa ser executada, utiliza-se um instrumental denominado por Dornelas (2005) de pesquisa de mercado e definido por Chiavenato (1995, p. 16) como sendo

o levantamento e a investigação dos fenômenos que ocorrem no processo de trocas e de intercâmbios de mercadorias do produto ao consumidor. Representa a coleta de informações úteis para que se possa conhecer o mercado, seja para comprar matérias-primas ou mercadorias, seja para vender produtos ou serviços.

Segundo De Mori (1998), uma análise de mercado deve responder aos seguintes questionamentos:

- a) quem serão os clientes?
- b) qual a estratégia a ser adotada para atrair a clientela e manter-se no mercado?
- c) quem serão os concorrentes mais diretos?
- d) como esse desempenho será superado?
- e) a venda será direta? parcerias com distribuidores serão feitas?
- f) se forem feitas parcerias, como será feita a distribuição? que tipo de acordo será feito?
- g) quem serão os principais fornecedores?
- h) que tipo de acordo será feito com os fornecedores?
- i) qual será a localização do empreendimento?
- j) qual será o preço de venda do seu produto?

Apesar de cobrir vários aspectos relacionados à análise de mercado, De Mori (1998) destaca que tais aspectos não esgotam as questões que podem ser levantadas ao se buscar informações sobre o mercado. Além disso, o autor lembra que todas as medidas aqui tomadas visam minimizar o risco inicial da abertura de um novo negócio.

2.8.1 Mercado consumidor

Mercado consumidor é um termo utilizado quando se refere a um determinado segmento ou à própria população economicamente ativa de um país que compre ou utilize os produtos de empresas específicas.

Segundo Duarte (2003, p. 23), para

se identificar o mercado consumidor, é preciso descobrir que pessoas utilizarão os produtos ou serviços oferecidos pela empresa; quanto maior for o número de informações obtidas sobre o mercado, maiores serão as chances de oferecer produtos ou serviços que atendam às necessidades dos consumidores.

Para Chiavenato (1995), o mercado consumidor constitui-se no conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços em uma outra empresa que os vendem buscando satisfazer suas necessidades.

Dessa forma, é de responsabilidade do empreendedor realizar, junto aos consumidores, uma pesquisa, visando identificar onde estão localizados, como e onde compram, qual o seu estilo de vida, suas preferências (de preço e qualidade) e qual o meio mais adequado de oferecer a eles os seus serviços (DUARTE, 2003).

De acordo com Kotler (1993), para que tal pesquisa possa ser feita, algumas informações mostram-se essenciais, a saber: quem constitui o mercado (os ocupantes), o que compram (objeto), por que compram, quais são as organizações envolvidas, como compram, quando compram e onde compram.

Além dos consumidores, ao realizar um plano de negócios, o empreendedor deve estar ciente de que outras forças atuam sobre o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. Tais forças podem ser encontradas no estudo do crescimento, diversificação, pontos forte e pontos fracos dos concorrentes.

2.8.2 Mercado concorrente

A análise da concorrência é muito importante em qualquer plano de negócios. De acordo com Dornelas (2005), a concorrência ou competidores de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares ao da empresa; devem ser estudados também os competidores indiretos, aqueles que, de uma forma ou de outra, desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos.

O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou organizações que oferecem mercadorias ou serviços similares ou equivalentes àqueles que você pretende colocar no mercado consumidor (CHIAVENATO, 1995)

Dornelas (2005) ainda destaca que o empreendedor, ao analisar o mercado onde está inserido, deve procurar entender como este mercado está estruturado, as tendências do setor, de consumo, os novos ingressantes nesse mercado (novos competidores), os substitutos, fornecedores, entre outros.

Neste contexto, Kotler (1993) afirma que, ao criar um novo negócio, o empreendedor deve ser capaz de responder a pelo menos cinco questionamentos sobre seus concorrentes:

- a) quem são os concorrentes?
- b) quais são as estratégias dos concorrentes?

c) quais as suas forças e suas fraquezas?

Ao responder a essas perguntas, o empreendedor estará analisando o ambiente de negócios do qual fará parte, conhecendo as oportunidades e as ameaças que irá enfrentar. Entretanto, segundo Dornelas (2005), para que a empresa consiga definir as oportunidades de negócio mais atrativas e a quais os riscos (ou ameaças) estará mais suscetível, é preciso que ela conheça seus próprios pontos fortes e fracos.

Conhecendo suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças inerentes ao mercado do qual irá participar, a organização poderá definir seus objetivos e metas, bem como sua estratégia de negócio (DORNELAS, 2005).

2.8.3 Mercado fornecedor

Para iniciar e manter qualquer atividade empresarial, a empresa depende de seus fornecedores – o mercado fornecedor. Mercado fornecedor é aquele que fornece à empresa os equipamentos, máquinas, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento (SEBRAE, 2007).

Chiavenato (1995) define mercado consumidor como o conjunto de pessoas ou organizações que suprem à empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento. O conhecimento desse mercado refletir-se-á nos resultados pretendidos pela empresa. Para tal, segundo Duarte (2003), o empreendedor deve considerar alguns fatores, tais como:

- a) distância física;
- b) referências;
- c) custo de frete;
- d) qualidade;
- e) capacidade de fornecimento;
- f) preço;
- g) prazo;
- h) forma de pagamento e de entrega.

Manter boas relações com fornecedores é essencial para os negócios de qualquer tamanho, mas, para Longenecher, Moore e Petty (apud DUARTE, 2003), são extremamente importantes para as pequenas empresas. É interessante, portanto, definir os melhores fornecedores para o tipo de negócio em questão e planejar o relacionamento com mais de um fornecedor por produto são ações recomendadas pelos autores.

Além disso, a análise dos mercados fornecedores é uma técnica utilizada para identificar as características de mercado para bens e serviços específicos e providenciar informação que apóie o planejamento das compras (UMIC, 2004).

Tal análise, para Sá (2001), permite que as organizações compreendam como o mercado funciona, a sua competitividade, os fornecedores chave e o valor que esses fornecedores atribuem à organização enquanto cliente.

Sá (2001) ainda defende que a integração das unidades funcionais da empresa, e desta com o seu mercado fornecedor, com vistas à satisfação do mercado consumidor, constitui uma visão estratégica, encarada como uma ferramenta de negócios que objetiva, sobretudo, privilegiar a qualidade da empresa.

Por outro lado, Sá (2001) afirma que o que se observa na realidade é que, de uma maneira geral, as empresas não cogitam ter o mercado fornecedor como parceiro nessa empreitada de negócios; isto é, não há ainda, para o autor, a percepção de quão importante é ter a cumplicidade do fornecedor na gestão dos negócios, já que dele a empresa depende para formar o conceito de seus produtos e serviços.

Qualidade da matéria-prima e cumprimento de prazos de entrega são fatores que podem comprometer um processo de negociação. Por essa razão, o fornecedor deve também integrar a estrutura dos sistemas de informações gerenciais e, como tal, ser levado a atuar em favor do *marketing* da empresa (SÁ, 2001).

2.9 Aspectos financeiros

Um dos grandes desafios para qualquer empresa, independente do tamanho, segmento, grupo econômico ou espaço geográfico de atuação, corresponde à obtenção de lucratividade na medida adequada à manutenção de suas atividades operacionais, geração de recursos suficientes para pagamento dos seus compromissos e suporte às estratégias de crescimento.

Independentemente do porte de cada organização, segundo Maciel (2006), é necessário que as empresas desenvolvam controles financeiros adequados às suas necessidades, os quais devem fornecer aos seus gestores as informações mínimas necessárias para a mensuração dos resultados e avaliação das metas financeiras estabelecidas pela administração da companhia.

Para Fonseca (2003), o sucesso do gestor financeiro é avaliado pela maximização da riqueza dos proprietários das empresas sendo imperiosa a atenção às sinalizações da economia

e adoção de ferramentas cada vez mais eficientes para análise e controle de risco associado a estes novos projetos.

A análise dos aspectos financeiros, segundo Duarte (2003, p.32), “irá levantar os investimentos iniciais para a implantação da empresa, estimar receitas e custos totais e verificar a rentabilidade do negócio”.

Essa análise tem por objetivo, primordialmente, avaliar os riscos do empreendimento e estimar a sua rentabilidade (HOLANDA apud DUARTE, 2003).

Segundo Sebrae (2007), a análise financeira estabelece indicadores financeiros que permitem conhecer quais as condições financeiras estão relacionadas ao negócio, ou seja, refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto.

Chiavenato (1995), por sua vez, afirma que o empreendedor deve preocupar-se com os dois objetivos principais das finanças, a rentabilidade e a liquidez dos investimentos.

Sobre o tema, Dornelas (2005) defende que

a parte financeira de um plano de negócios deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc.

É importante ressaltar que são os objetivos e metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas, que geram as planilhas financeiras do plano de negócios, e não o contrário (DORNELAS, 2005).

Para Dornelas (2005), os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são:

- a) balanço patrimonial;
- b) demonstrativo dos resultados do exercício;
- c) demonstrativo de fluxo de caixa.

2.9.1 Investimentos iniciais

Questionar-se qual o capital necessário para começar uma empresa é uma pergunta comum entre os novos empreendedores. Tal capital corresponde ao investimento inicial. Em outras palavras, correspondem ao quanto será necessário gastar para montar a empresa e fazê-la funcionar (DUARTE, 2003).

Para Dolabela (1999), são três os tipos de gastos que compõem o investimento inicial, são eles:

- a) **despesas pré-operacionais** – gastos que o empreendedor efetua antes da empresa começar a funcionar, como registros e pesquisas de mercado, por exemplo;
- b) **investimentos fixos** – investimentos feitos uma vez, durante a etapa de instalação e correspondem ao conjunto de bens que não serão objeto de transações correntes da empresa;
- c) **capital de giro inicial** – é o capital de giro, que compreende os recursos financeiros necessários para atender às necessidades de operação de um negócio.

Depois de descrever os investimentos iniciais, devem-se levantar os custos e as receitas inerentes ao novo negócio.

2.9.2 Custos e Receitas

Custos são medidas monetárias dos sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo, têm de arcar para a obtenção de um produto ou serviço utilizados na produção de outros bens ou serviços quaisquer, a fim de atingir seus objetivos (FERNANDES, 2007).

Segundo Duarte (2003), os custos podem ser classificados de várias maneiras. A mais utilizada é em relação à variação ao volume de produção, através da qual os custos são classificados em **fixos** ou **variáveis**.

Custos fixos são aqueles que ocorrem todos os meses, independente da quantidade produzida. Custos variáveis são aqueles que ocorrem na proporção da quantidade produzida, ou seja, variam de acordo com o volume de produção (DANTAS, 2007).

Já as receitas dependem diretamente do programa de produção, ou seja, da previsão do quanto será produzido e vendido pela unidade de produção, assim como os preços que terão os produtos no mercado. A receita nada mais é do que o preço do produto multiplicado pela quantidade vendida do mesmo (EMATER, 2007).

Dessa forma, de acordo com Duarte (2003), é preciso ter em mãos as estimativas de vendas e o preço pelo qual o serviço será colocado no mercado.

Tendo conhecimento dos investimentos iniciais, dos custos e das receitas envolvidas no novo negócio, é possível calcular os índices de rentabilidade do projeto.

2.9.3 Índices de rentabilidade

A rentabilidade é uma medida do retorno de um investimento. É calculada dividindo o lucro obtido pelo valor do investimento inicial. Pode-se dizer que a rentabilidade é a quantidade de dinheiro que o investidor ganha para cada quantia investida (EMATER, 2007).

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Investimento Inicial}}$$

Para Duarte (2003), para um projeto ser implantado, ele deve apresentar certo nível de rentabilidade em relação ao capital que se pretende investir.

Um índice é a relação entre números que evidencia um aspecto específico. Em análise de investimentos, espera-se que os índices sejam capazes de distinguir as companhias saudáveis daquelas das quais se deve ficar bem longe. Os índices de rentabilidade medem o quanto uma empresa está sendo lucrativa ou não. O seu conceito analítico é: “quanto maior melhor” (STÁVALE JR, 2003).

Ainda sobre o tema, Borinelli (1998) afirma que os índices de rentabilidade procuram evidenciar qual foi a rentabilidade dos capitais investidos, ou seja, o resultado das operações realizadas por uma organização, por isso, preocupam-se com a situação econômica da empresa.

Para Duarte (2003), existem alguns métodos utilizados para medir a rentabilidade de um investimento. No presente projeto, dois deles foram escolhidos: o **método payback** e o **método da taxa média de retorno**.

a) Método Payback

O método do payback representa o período de recuperação do investimento inicial. É obtido calculando-se o número de anos que será necessário para que os fluxos de caixa futuros acumulados igualem o montante do investimento inicial (FONSECA, 2003).

Para Dolabela (1999), o período de payback pode ser compreendido como o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio.

Tal método, segundo Fonseca (2003), pressupõe inicialmente a definição de um limite de tempo máximo para retorno do investimento. Após a definição deste prazo, é analisado o fluxo de recursos do projeto, comparando o volume necessário de investimento com os resultados a serem alcançados futuramente, verificando o período onde o saldo tornou-se igual a zero. Se este prazo de recuperação for um período aceitável pelos proprietários, então o projeto será efetivado, caso contrário será descartado.

Sendo, ao mesmo tempo, de fácil identificação e interpretação, este método é comumente usado pelas empresas. Entretanto, Fonseca (2003) ressalta que apresenta deficiências graves para decisões de longo prazo, o que preconiza a utilização de um outro método, cuja conclusão possa completar o método payback.

A equação utilizada, segundo Duarte (2003), para o cálculo do payback é:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido do período}}$$

b) Método da taxa média de retorno (TMR)

O método da taxa média de retorno, de acordo com Duarte (2003), tem como objetivo determinar a lucratividade de um projeto.

É um índice muito utilizado na avaliação de investimentos e consiste em dividir o lucro líquido médio anual estimado, pelo valor médio (ou total) do investimento durante a vida útil do projeto (RESENDE e SIQUEIRA, 2004).

Resende e Siqueira (2004) ainda afirmam que a aprovação ou rejeição de um projeto é decidida com base na comparação entre a taxa média de retorno de uma proposta e uma taxa de corte (*cutoff*) predeterminada, ou taxa mínima de retorno aceitável.

Sua equação de cálculo, para Resende e Fonseca (2004), pode ser expressa da seguinte forma:

$$\text{TMR} = \frac{\text{Lucro Líquido Médio Anual}}{\text{Investimento Médio}}$$

Onde o investimento médio (ou total) é obtido através da divisão do investimento inicial por dois:

$$\text{Investimento Médio} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{2}$$

2.9.4 Ponto de equilíbrio (PE)

Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas. Em outras palavras, é o volume de vendas de uma empresa, no qual as receitas totais igualam-se aos custos e despesas totais (SEBRAE, 2007).

Segundo Dolabela (1999), o cálculo do ponto de equilíbrio permite que o empreendedor descubra o nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus gastos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero.

Dessa forma, acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, prejuízo. A equação para calcular o ponto de equilíbrio, segundo De Mori (1998), dá-se da seguinte forma:

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo da Produção}}{(\text{Preço} - \text{CVmédio})}$$

Onde,

CV médio = custo variável médio:

$$\text{CVmédio} = \frac{\text{Custo Variável}}{\text{Quantidade total de produtos produzidos}}$$

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, a metodologia a ser adotada para a realização da presente pesquisa é descrita. Procura-se aqui apresentar uma explicação detalhada e exata de toda ação executada durante o estudo, expondo as características do estudo, os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados e as limitações encontradas.

3.1 Características do estudo

A presente pesquisa caracteriza-se por ser do tipo **aplicada**, pois apresenta a necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas existentes (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007).

Não obstante, o estudo possui caráter **qualitativo**, na medida em que, de acordo com Neves (1996), busca obter dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação-objeto de estudo. Além disso, para Mattar (2005), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, através da coleta de dados por meio de perguntas abertas, entrevistas em grupo, entre outras formas.

Por ter como objetivo principal observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, a pesquisa aqui relatada caracteriza-se como **descritiva**, visto que Cervo, Bervian e Silva (2007) assim a definem. A pesquisa descritiva, ainda segundo os mesmos autores (p. 61),

procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (...), buscando conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Com relação ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, o estudo mostra-se como sendo do tipo **exploratório**, pois visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 2005).

Ampliando a discussão, Cervo, Bervian e Silva (2007) defendem que a pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto. Tais estudos, para

os autores (p. 63), “têm por objetivos familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas idéias”.

Ratificando o conceito dos autores, Mattar (2005, p. 80), acredita que a pesquisa exploratória é “particularmente útil quando se tem noção muito vaga do problema de pesquisa e será preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto”.

Levando em consideração a profundidade e a amplitude, a pesquisa apresenta-se como um **estudo de caso**, haja vista o seu interesse em aprofundar o conhecimento de problemas existentes, através do estudo de registros, observação da ocorrência de um fato, entrevistas etc. (MATTAR, 2005).

Segundo Bressan (2000), o estudo de caso não é uma técnica específica; é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Em outras palavras, Tull (apud BRESSAN, 2000) defende que um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular, caracterizando-se por ser uma descrição de uma situação gerencial.

Ainda sobre o tema, Yin (apud BRESSAN, 2000) afirma que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

A presente pesquisa caracteriza-se ainda por ter caráter **ocasional**, pois se presta a ajudar a resolver problemas específicos, através da medição dos elementos em estudos de uma única vez (MATTAR, 2005).

Por fim, a presente pesquisa é entendida como **bibliográfica**, por procurar explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Esse tipo de pesquisa busca “conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema” (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007, p. 60).

Os mesmos autores ainda defendem que “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos” (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007, p. 61). Além disso, esse tipo de pesquisa constitui o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, pois é o passo inicial na construção efetiva de um protocolo de investigação; ou seja, após a escolha de um assunto, é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado.

3.2 Coleta de dados

Segundo Mattar (2005) e Cervo, Bervian e Silva (2007), dois tipos de dados (ou documentos bibliográficos) estão envolvidos em uma pesquisa: dados primários e dados secundários.

Dados primários são aqueles coletados em primeira mão, como pesquisa de campo, testemunho oral, depoimentos, entrevistas, questionários e laboratórios; são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento e possuem, como fontes básicas o pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares (MATTAR, 2005; CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007).

Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. Suas fontes mais comuns são a própria empresa, publicações, relatórios, livros, revistas, jornais e outras fontes impressas, magnéticas ou eletrônicas (MATTAR, 2005; CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007).

Para a obtenção de dados primários, os autores destacam dois métodos diferentes: o da **comunicação** e o da **observação**.

Para Mattar (2005, p. 78), a comunicação é “a forma mais tradicional e corriqueira de obtenção de dados em pesquisa”, onde o detentor da informação declara-a ao pesquisador. Consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado. Esse questionamento pode ser feito de alguns modos, dentre os quais Cervo, Bervian e Silva (2007) destacam as **entrevistas**, os **questionários** e os **formulários**.

Na entrevista, que pode ser individual ou em grupo, as perguntas são feitas e suas respostas anotadas por um entrevistador. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido, que é recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

Já o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões através de um instrumento que o próprio informante preenche. Quando do uso de questionários, o próprio respondente lê as perguntas e as responde diretamente no instrumento de pesquisa (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007).

O formulário, por sua vez, “é uma lista informal, catálogo ou inventário, destinado à coleta de dados resultantes quer de observações quer de interrogações, e seu preenchimento é feito pelo próprio investigador” (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007, p. 53).

É importante ressaltar que os instrumentos de pesquisa citados (entrevista, questionário e formulário) possuem ainda, segundo Mattar (2007), outras classificações, a saber:

a) quanto à estruturação (padronização) do instrumento:

ESTRUTURADO – as questões a serem perguntadas e as respostas possíveis de serem respondidas já estão completamente determinadas.

NÃO-ESTRUTURADO – apenas os assuntos a serem abordados estão listados e, tanto o entrevistador, quanto o respondente está livre para perguntar e responder com suas próprias palavras.

- quanto ao disfarce do instrumento:

DISFARÇADO – não permite nenhuma transparência ao pesquisado sobre os propósitos da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado.

NÃO-DISFARÇADO – permite total transparência ao pesquisado sobre os propósitos da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado.

Quanto ao método da observação, Mattar (2005) afirma que este consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados, e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas. O autor ainda defende que a observação também deve ser classificada enquanto estruturada ou não estruturada, obedecendo às definições acima descritas.

No presente trabalho, tanto dados primários quanto secundários foram coletados. Para a coleta dos primeiros, os métodos da comunicação e da observação foram utilizados.

O método da comunicação foi utilizado através da realização de 05 (cinco) entrevistas com um Engenheiro, principal interessado na realização deste estudo, por ser o futuro diretor e sócio-proprietário da empresa e 02 (duas) com um profissional de Ciências Contábeis. Todas as entrevistas apresentaram caráter não-estruturado e não disfarçado durante as suas aplicações.

O cronograma de realização das entrevistas pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1 – Cronograma de realização das entrevistas

DATA	HORÁRIO	ENTREVISTADO
04/08/2007	14:00 às 16:00h	Engenheiro
05/09/2007	19:00 às 21:00h	Engenheiro
15/09/2007	19:00 às 21:00h	Engenheiro
06/10/2007	10:00 às 11:00h	Engenheiro
18/10/2007	19:00 às 22:00h	Engenheiro
15/10/2007	13:00 às 14:00h	Contador
18/10/2007	15:00 às 16:00h	Contador

Fonte: elaborada pela autora.

O método da observação foi utilizado durante 01 (uma) visita à empresa do Engenheiro acima descrito, denominada, neste trabalho, de “empresa referência”. Além desta ocasião, o método da observação foi também utilizado durante a realização de todas as entrevistas com o Engenheiro e o Contador.

Para a coleta dos dados secundários, foram utilizadas fontes como documentos da empresa referência, livros, revistas, jornais, além do próprio levantamento bibliográfico exposto no capítulo 2 desta pesquisa e das informações obtidas junto aos profissionais entrevistados.

3.3 Análise dos dados

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), após a coleta, os dados são armazenados, organizados e interpretados. A essa interpretação dá-se o nome de análise dos dados.

Para os autores, a análise dos dados exige um julgamento do material coletado, e foi aqui concretizada mediante o uso da comparação entre os resultados obtidos através da coleta e o levantamento bibliográfico previamente realizado.

Esse confronto entre teoria e prática serviu de subsídio para o alcance do objetivo principal desse trabalho. Para a análise dos aspectos jurídico-legais, técnicos e administrativos, foram utilizados os referenciais teóricos aplicados à realidade que se pretendeu criar.

Para os aspectos mercadológicos, foram utilizados, além do levantamento teórico previamente realizado, os registros da empresa referência, entre Maio de 2006 e Julho de 2007. Quanto aos aspectos financeiros, apenas os valores médios de preço e de número de imóveis vistoriados basearam-se na empresa referência; os demais foram obtidos junto aos profissionais entrevistados (Engenheiro e Contador) e fornecedores e analisados de acordo com a teoria estudada.

3.4 Limitações do estudo

Como limitações do estudo, destacam-se dois pontos:

- acesso restrito às informações sobre os concorrentes, que só puderam ser obtidas através dos sites dos CREAs e do Engenheiro entrevistado, impedindo uma análise mais profunda sobre suas forças, fraquezas e as conseqüentes ameaças e oportunidades oferecidas ao novo negócio;
- a não-realização de uma pesquisa mercadológica junto aos consumidores, por escolha do Engenheiro e futuro diretor do empreendimento, que optou por limitar a coleta aos dados que já estavam à disposição dele e da pesquisadora.

Os pontos relacionados limitaram o estudo na medida em que não permitiram uma maior profundidade e acurácia na análise realizada e nos resultados dela obtidos.

4 O PLANO DE NEGÓCIOS

Este capítulo apresentará o plano de negócios para a empresa VALOR Avaliações e Perícias em Engenharia LTDA. O plano é constituído por uma definição do negócio, os aspectos jurídico-legais, técnicos, administrativos, mercadológicos e financeiros envolvidos no empreendimento.

4.1 O negócio

O negócio aqui proposto caracteriza-se como uma **sociedade empresarial limitada**, pois a empresa explorará atividade de comércio e serviços não intelectuais, a ser formada por 3 (três) sócios de uma mesma família.

O local escolhido para a sua implantação é um imóvel pertencente a um dos sócios, no bairro Córrego Grande, na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, Brasil. Uma **consulta de viabilidade junto à Prefeitura** deverá ser realizada, mostrando-se se é viável ou não tal localização. Um modelo de consulta de viabilidade pode ser observado no ANEXO I.

Como objeto social propõe-se o seguinte: exploração do ramo da prestação de serviços relativos a avaliações e perícias na área da engenharia. A partir desta exploração, a empresa assume como responsabilidade apontar as falhas e avaliar obras de construção civil, através da confecção de um **laudo técnico**.

O horário de funcionamento do escritório será das 08 às 12h e das 14 às 18h, de Segunda à Sexta-Feira. O público-alvo é formado por escritórios de advocacia, juízes das comarcas dos estados de Santa Catarina e Paraná, órgãos públicos de Santa Catarina e Paraná, além de pessoas físicas desses estados interessadas nos serviços.

4.1.1 Descrição dos serviços

Os serviços oferecidos pela empresa serão a avaliação e a perícia de obras de construção civil.

a) **avaliação**: atividade que envolve a determinação técnica do valor qualitativo ou monetário de um bem, de um direito ou de um empreendimento (BUSSINGER e MORITZ, 1990). Ao final de cada avaliação, e após a confecção do laudo por um profissional capacitado, o contratante (seja ele o proprietário do imóvel ou alguma organização – pública ou privada – interessada na compra do mesmo) tem em mãos um importante instrumento para balizar suas decisões.

b) **perícia**: atividade que envolve a apuração das causas que motivaram determinado evento ou da asserção de direitos (BUSSINGER e MORITZ, 1990). Ao final de cada perícia e, após a confecção do laudo por um profissional capacitado, o proprietário do imóvel (quando a vistoria é feita em apenas um imóvel) ou os moradores de uma comunidade (quando a vistoria abrange um grupo de imóveis como um conjunto habitacional, por exemplo) são representados perante o judiciário, que determinará o pagamento ou não do que se faz necessário para uma futura recomposição do imóvel.

Ambos os serviços prestados culminam na elaboração de um laudo técnico por um profissional capacitado e registrado no CREA. Entretanto, para que possa ser estruturada, a elaboração do laudo inicia-se a partir do estabelecimento de um **projeto inicial**, que determina o modelo de laudo técnico a ser utilizado. Tal modelo é estabelecido a partir da revisão das normas técnicas da ABNT especificadas no item 2.1.1, que balizam a estrutura desse documento. Propõe-se aqui uma estrutura a ser adotada (ver ANEXO II).

O laudo, por ser peça fundamental de um processo judicial, sem o qual tal processo não pode ser continuado, tem seu ciclo de vida traçado de acordo com a necessidade e exigências do contratante.

Desta forma, propõe-se aqui uma estrutura de processos a ser seguida para a confecção do laudo. Essa proposta de estrutura é composta por quatro fases, a saber:

Fase 01 → Estudo preliminar do imóvel

Compreende a análise dos projetos arquitetônico e urbanístico do imóvel, do seu levantamento topográfico e – quando a vistoria abrange um conjunto de residências – da relação dos imóveis a serem vistoriados (descriminando nomes, endereços e telefones de cada um dos moradores).

Fase 02 → Estudo de campo

Compreende as visitas aos imóveis determinados pela contratante com o objetivo de vistoriar e analisar tecnicamente a existência de danos e vícios em sua construção. Para a sua execução, faz-se necessário o uso de alguns equipamentos, como máquina fotográfica digital, gravador portátil, computador portátil, trena, nível a laser, lanterna e ferramentas manuais, como também de um formulário de vistoria técnica que é individualmente preenchido para cada residência vistoriada.

Fase 03 → Confeção do laudo

Compreende a produção do documento propriamente dita. É composta por três itens, que são:

3.1 → análise geral dos danos: onde são descritas as estatísticas de estruturas danificadas no imóvel. Quando a vistoria compreende um conjunto habitacional, por exemplo, são expressos aqui os números referentes aos danos que se repetem em todas as residências (75% das casas apresentam fissuras horizontais na parede inferior à janela frontal).

3.2 → descrição dos danos: onde são especificados, individualmente, os danos e vícios verificados nas residências, através de fundamentação teórica (livros e normas técnicas) e fotografias datadas e numeradas dos locais danificados. Além disso, são expressas aqui as origens e causas dos danos encontrados e possíveis medidas para a sua solução.

3.3 → orçamento individual: que compreende o custo de recomposição do imóvel, ou seja, o quanto é necessário, em termos monetários, para que se possam restabelecer as condições habitacionais do imóvel, destruídas por erros cometidos quando da sua construção.

Fase 04 → Impressão, encadernação e entrega do laudo ao cliente

Compreende a última fase do processo produtivo, em que o laudo, finalizado, é impresso na própria empresa, em duas cópias, que são encadernadas e, posteriormente, entregues ao contratante. Este, por sua vez, dá continuidade ao seu próprio processo e encaminha um novo pedido de vistoria, iniciando um novo ciclo.

4.2 Aspectos jurídico-legais

Neste tópico, serão abordados temas como a razão social do novo empreendimento, os impostos que incidirão sobre ele e a estrutura legal a ser adotada.

Para a elaboração desse tópico, foram buscadas, junto a um profissional de Ciências Contábeis, informações sobre o novo empreendimento. De acordo com este profissional e

conforme abordado no tópico 4.1, o negócio aqui proposto caracteriza-se como uma **sociedade empresarial limitada**, pois a empresa explorará atividade de comércio e serviços não intelectuais com 3 (três) sócios, membros de uma mesma família.

A partir desta definição, foi elaborado um **contrato social** da empresa, no qual foram definidos alguns aspectos como o objeto social (os fins a que se destina a empresa), sua denominação, sua sede, os direitos e deveres dos sócios, a distribuição de lucros, a representação jurídica da sociedade, entre outros pontos (ver APÊNDICE A).

O contrato social deverá ser registrado no órgão competente (Junta Comercial) e requerido o registro de marcas e patentes no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), quando da implantação da empresa.

Além disso, faz-se importante ressaltar que, após o registro do contrato social na Junta Comercial, a **inscrição junto à Receita Federal**, para fins de obtenção do CNPJ da empresa, deve ser realizada.

a) razão social

A razão social é o nome devidamente registrado sob o qual uma pessoa jurídica se individualiza e exerce suas atividades. A razão social diferencia-se do nome dado a um estabelecimento ou do nome comercial com que a empresa pode ser reconhecida junto ao público, o qual é conhecido como nome fantasia.

Para a presente empresa, a razão social proposta, assim como seu nome fantasia, é:
VALOR Avaliações e Perícias em Engenharia Ltda.

b) impostos/estrutura legal

De acordo com informações do profissional contabilista, quando da **busca do melhor enquadramento tributário**, o regime de apuração do imposto de renda será o do lucro presumido, que estipula o percentual de 11,33% de retenção sobre o faturamento total da empresa.

Esse percentual engloba os seguintes tributos:

- **PIS** (Programa de Integração Social): contribuição social de natureza tributária, devida pelas pessoas jurídicas, com objetivo de financiar o pagamento do seguro-desemprego e do abono para os trabalhadores que ganham até dois salários mínimos. Sua alíquota é de 0,65%.
- **COFINS** (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social): contribuição federal, de natureza tributária, incidente sobre a receita bruta das empresas em geral, destinada a financiar a seguridade social. Sua alíquota é de 7,6% para as empresas tributadas pelo lucro real (sistemática da não-cumulatividade) e de 3,0% para as demais.
- **CSLL** (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido): incide sobre as pessoas jurídicas e entes equiparados pela legislação do Imposto de Renda e destina-se ao financiamento da Seguridade Social, estando disciplinado pela lei nº 7.689/88. Sua alíquota, para a empresa aqui proposta, é de 2,88% sobre o faturamento.
- **IRPJ** (Imposto de Renda – Pessoa Jurídica): São contribuintes do IRPJ as pessoas jurídicas e as empresas individuais. Como regra geral, segundo Carvalho (2007), integram a base de cálculo todos os ganhos e rendimentos de capital, independentemente da natureza, da espécie ou da existência de título ou contrato escrito, bastando que decorram de ato ou negócio da empresa. Sua alíquota, para o caso em estudo, é de 4,80%.

Além destes tributos, incidirá, sobre o faturamento da empresa, um tributo municipal, o **ISS** ou **ISSQN** (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza). É um imposto municipal, ou seja, somente os municípios têm competência para instituí-lo. Como regra geral, o ISSQN é recolhido ao município em que se encontra o estabelecimento do prestador.

O recolhimento é feito no município no qual o serviço foi prestado e seus contribuintes são as empresas ou profissionais autônomos que prestam o serviço tributável, no qual a alíquota é variável de um município para outro.

No caso de Florianópolis e, conseqüentemente, da empresa aqui proposta, a alíquota é de 3% sobre o faturamento total da empresa.

Ainda relacionado aos impostos incidentes, a empresa deverá arcar com custos trabalhistas, a saber:

- **FGTS** (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço): constituído pelo total dos depósitos mensais que os empregadores depositam nas contas abertas em nome dos seus empregados. Sua finalidade é dar suporte financeiro aos trabalhadores em situações de demissão, principalmente na hipótese de demissão sem justa causa. Sua alíquota é de 8% sobre a folha de pagamento.

- **INSS** (Instituto Nacional do Seguro Social): autarquia competente para o recebimento de contribuições para a manutenção do regime geral da Previdência social, sendo responsável pelo pagamento da aposentadoria, pensão por morte, auxílio doença, auxílio acidente, entre outros benefícios previstos em lei. O INSS é recolhido tanto pelo funcionário quanto pelo empregador. Para o último, a alíquota é de 20% sobre a folha de pagamento.

Definidos todos estes aspectos, a empresa estará apta a iniciar suas atividades, podendo proceder aos demais registros necessários, como o alvará de funcionamento junto à Prefeitura de Florianópolis. Feito isto, a empresa estará pronta para exercer sua atividade regular e legalmente.

4.3 Aspectos técnicos

Serão apresentados aqui a localização da nova empresa, o seu layout, assim como os equipamentos, os móveis e os utensílios necessários para desempenhar suas atividades.

a) localização

A sede do novo negócio será localizada à Rua Comandante Ademar Nunes Pires, número 33, no bairro Córrego Grande, na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina.

Tal local foi escolhido por ser de propriedade de um dos sócios do novo empreendimento e por apresentar, a princípio, viabilidade compatível com a Prefeitura da cidade. Além disso, o local escolhido apresenta a infra-estrutura necessária para a implantação, facilidade de acesso e estacionamento para funcionários e clientes.

Não obstante, o fato de pertencer a um dos sócios do novo negócio representa uma importante economia de custos para a empresa, haja vista a cobrança de um valor mais acessível pelo aluguel do imóvel.

b) layout

A empresa terá sua sede em uma casa já existente. Para tanto, uma reforma precisará ser feita nas suas instalações.

O layout proposto para a nova empresa pode ser observado na figura 1.

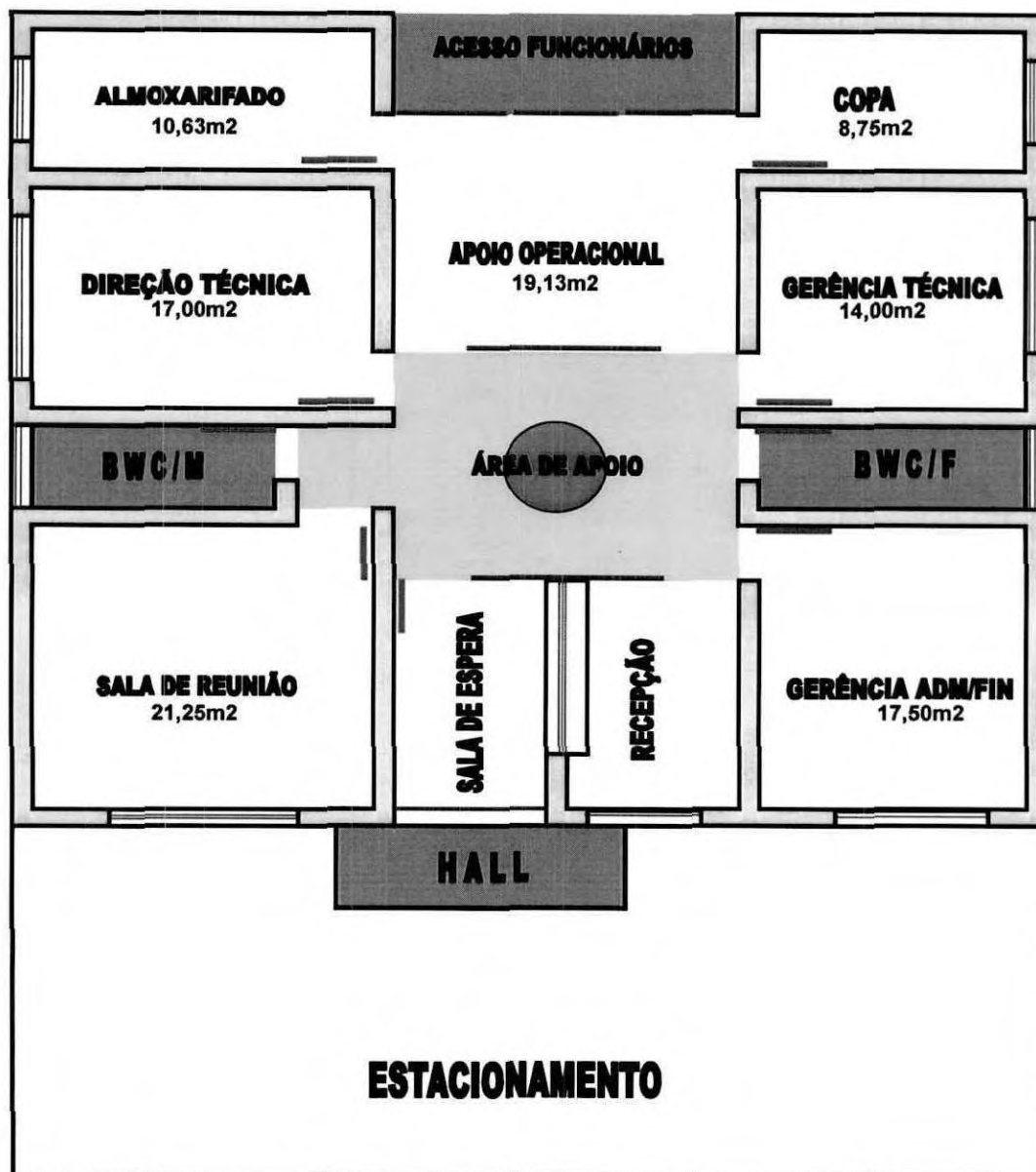


Figura 1 – Layout da empresa

Fonte: elaborado pelo Engenheiro civil da empresa referência, 2007.

c) equipamentos

Os equipamentos necessários para o funcionamento da empresa são:

- 05 (cinco) computadores do tipo “laptop”;
- 02 (dois) computadores do tipo “desktop”;
- 01 (uma) impressora do tipo “all-in-one” (impressora/fax/fotocopiadora);
- 01 (uma) central telefônica com 06 (seis) ramais;
- 06 (seis) aparelhos telefônicos;
- 01 (um) aparelho de internet “wireless”;
- 04 (quatro) máquinas fotográficas do tipo digital, com 7.2 megapixels de resolução máxima;
- 02 (dois) aparelhos PLS (nível a laser);
- 04 (quatro) chaves de fenda;
- 04 (quatro) marretas;
- 04 (quatro) talhadeiras;
- 05 (cinco) pranchetas;
- 04 (quatro) coletes de vistoria;
- 04 (quatro) trenas;
- 01 (uma) geladeira;
- 01 (uma) cafeteira.

d) móveis e utensílios

Os *móveis* necessários para o funcionamento da empresa são:

- 07 (sete) estações de trabalho, cada uma contendo:
 - * 07 (sete) mesas de escritório;
 - * 07 (sete) cadeiras de escritório;
- 03 (três) armários;

Os *utensílios* necessários para o funcionamento da empresa são:

- 08 (oito) lixeiras;
- material de escritório;
- material de higiene e limpeza.

4.4 Aspectos administrativos

Os aspectos administrativos analisados foram: a estrutura administrativa do novo negócio (organograma), os recursos humanos envolvidos e suas respectivas tarefas.

a) estrutura administrativa

Propõe-se aqui um organograma para a empresa em questão, dividido em 04 (quatro) níveis hierárquicos. O primeiro nível apresenta a diretoria, composta por um dos sócios-proprietários; o segundo é dividido em duas gerências, cujos cargos também serão ocupados por sócios-proprietários e o terceiro, abriga os Departamentos Administrativo, de Avaliações, de Perícias e de Apoio.

Atendendo à todos os departamentos, gerência e à diretoria, encontra-se a secretaria, que será responsável pelo setor de serviços gerais. A figura 2 ilustra a proposta.

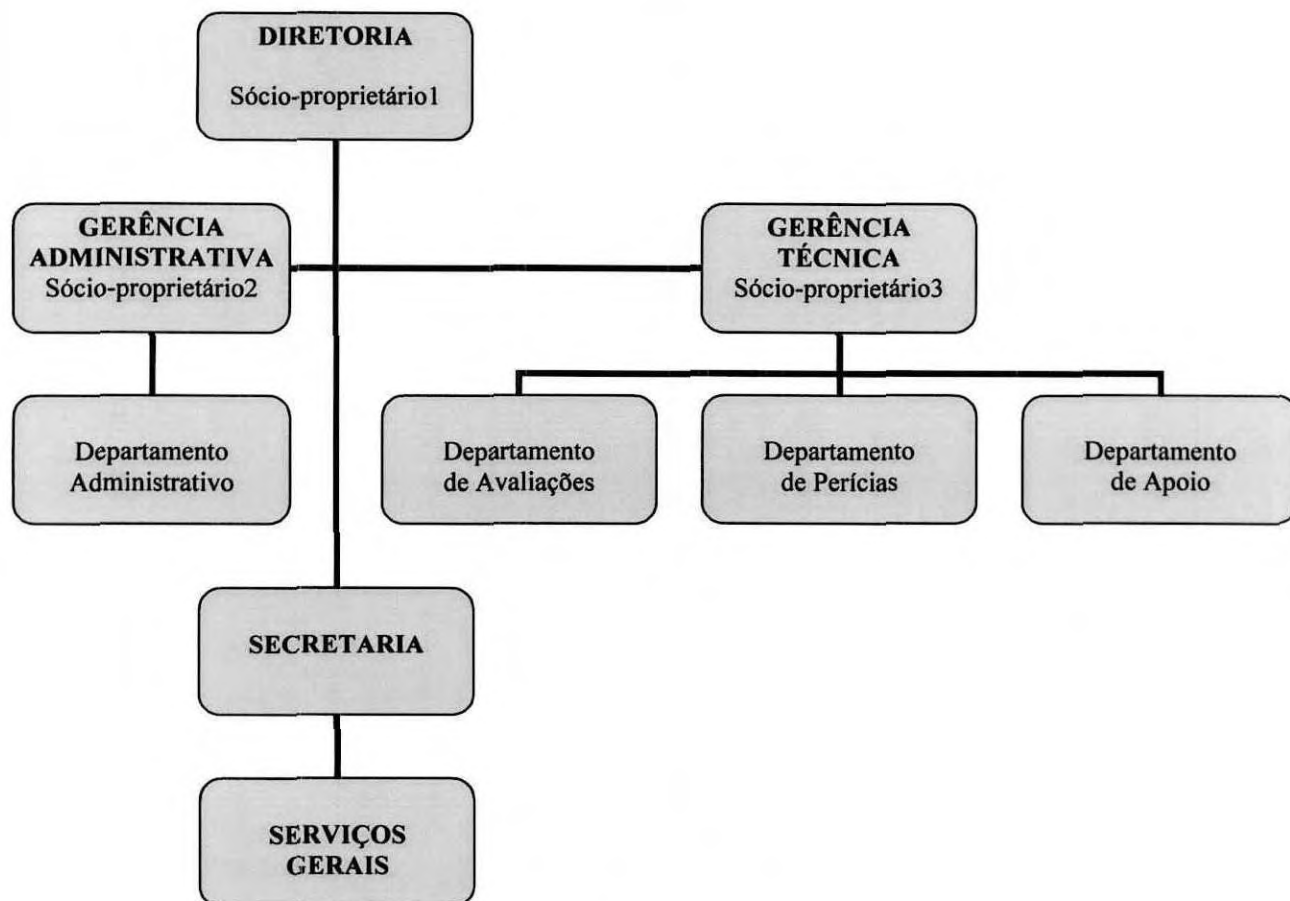


Figura 2 – Organograma da empresa
Fonte: elaborado pela autora, 2007.

b) recursos humanos

O corpo funcional será constituído por 08 (oito) funcionários, a saber:

- 02 (dois) engenheiros;
- 01 (um) arquiteto;
- 01 (um) administrador;
- 01 (um) assistente técnico (técnico em edificações);
- 01 (um) assistente administrativo (com nível superior);
- 01 (uma) secretária;
- 01 (um) auxiliar de serviços gerais.

Os cargos ocupados pelos funcionários mencionados são apresentados na tabela 2:

Tabela 2 – Distribuição dos cargos nos departamentos da empresa

DEPARTAMENTO	CARGO	FORMAÇÃO	% CAP. SOCIAL
Diretoria	Diretor / Sócio	Engenheiro/Arquiteto	50 %
Gerência Técnica	Gerente / Sócio	Engenheiro/Arquiteto	25 %
Gerência Administrativa	Gerente / Sócio	Administrador	25 %
Avaliações	Avaliador*	Engenheiro/Arquiteto	-
Perícias	Perito**	Engenheiro/Arquiteto	-
Apoio	Assistente Técnico	Técnico em Edificações	-
Administrativo	Assistente Administrativo	Nível Superior	-
Secretaria	Secretária	Ensino Médio	-
Serviços Gerais	Auxiliar de serviços gerais	Ensino Fundamental	-

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

* o cargo de *avaliador* poderá ser desempenhado por qualquer engenheiro ou arquiteto da empresa.

** o cargo de *perito* poderá ser desempenhado por qualquer engenheiro ou arquiteto da empresa.

A partir da análise da tabela acima, pode-se perceber que o Diretor deverá ter formação em nível superior em Engenharia ou Arquitetura e possuirá metade do capital social da empresa proposta (50%).

A Gerência Técnica será gerida por um dos outros 2 (dois) sócios, que deverá ter também formação em Engenharia ou Arquitetura. Tal gerência será controlada por um filho do Diretor e deterá 25% do capital.

Subordinados à Gerência Técnica, estão os departamentos de Avaliação, Perícia e Apoio. Nos dois primeiros, os responsáveis serão os próprios engenheiros e o arquiteto, que

desempenharão tais funções quando requisitados. No departamento de apoio, um assistente prestará auxílio técnico aos engenheiros e ao arquiteto.

Já a Gerência Administrativa deverá ser comandada pelo outro sócio, com curso superior em Administração. Esta gerência será controlada por um filho do Diretor e será detentora dos outros 25% restantes do capital.

Subordinado à Gerência Administrativa estará o departamento Administrativo que, por sua vez, terá apenas uma funcionária, com nível superior, ocupando o cargo de Assistente Administrativo.

A Secretaria será composta por uma funcionária, cujo cargo será o de Secretária. Esta deverá possuir Ensino Médio Completo e atenderá a todos os funcionários da empresa, estando subordinada a eles de forma igualitária.

Os serviços gerais da empresa serão executados por uma auxiliar de serviços gerais, possuidora de Ensino Fundamental completo.

c) descrição das tarefas

A empresa será gerida por uma administradora, graduada na Universidade Federal de Santa Catarina, que fará parte do corpo de 3 (três) sócios da empresa. Esta contará com o auxílio de uma assistente administrativa, uma recepcionista e uma auxiliar de serviços gerais.

A coordenação, o controle e o poder sobre as decisões administrativas estarão, inicialmente, concentrados nas mãos da administradora.

Os serviços de assessoria contábil e advocatícia serão terceirizados.

As tarefas a serem desempenhadas por cada um dos funcionários são apresentadas na tabela 3.

Tabela 3 – Descrição das tarefas a serem desempenhadas nos cargos

CARGO	TAREFAS
Diretor / Sócio	- contratação de serviços - supervisão geral - responsabilidade técnica
Gerente / Sócio	- coleta de dados - elaboração de laudos
Gerente / Sócio	- administração geral
Avaliador	- coleta de dados - elaboração de laudos
Perito	- coleta de dados - elaboração de laudos
Assistente Técnico	- auxiliar na coleta de dados - auxiliar na elaboração de laudos
Assistente Administrativo	- auxiliar na administração geral
Secretária	- recepção - agendamento de vistorias - agendamento de reuniões - supervisão dos serviços gerais
Auxiliar de serviços gerais	- manutenção da limpeza - serviços de copa

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

4.5 Aspectos mercadológicos

Os aspectos mercadológicos serão apresentados de acordo com uma análise mercadológica envolvendo três mercados (consumidor, concorrente e fornecedor) e o preço de venda do serviço prestado pela empresa aqui proposta.

4.5.1 Mercado consumidor

Para análise do mercado consumidor, foi tomada como base uma empresa de engenharia, avaliações e perícias, aqui e adiante denominada de “empresa referência”, de propriedade de um dos futuros sócios da empresa proposta. Esse sócio é aqui apresentado como o diretor de ambas as empresa e é o engenheiro técnico responsável pela elaboração dos laudos.

Esta organização atua no ramo de avaliações e perícias desde Maio de 2006, tendo como principal atividade a perícia de casas populares no Estado de Santa Catarina. Possui apenas um cliente, sendo este um escritório de advocacia de Florianópolis, cuja demanda exige que toda a capacidade produtiva da empresa seja utilizada, o que a impede de ampliar seu mercado consumidor.

A empresa, até o mês de Setembro de 2007, vistoriou aproximadamente 1200 casas populares, através de pedidos de vistoria do escritório supracitado, chegando a uma média de 75 casas vistoriadas por mês de trabalho. As vistorias foram realizadas, em sua maioria, nas cidades de São Bento do Sul, Mafra e Canoinhas, no estado de Santa Catarina.

O gráfico 1 apresenta a distribuição das cidades cujos imóveis foram periciados pela empresa tida como referência.

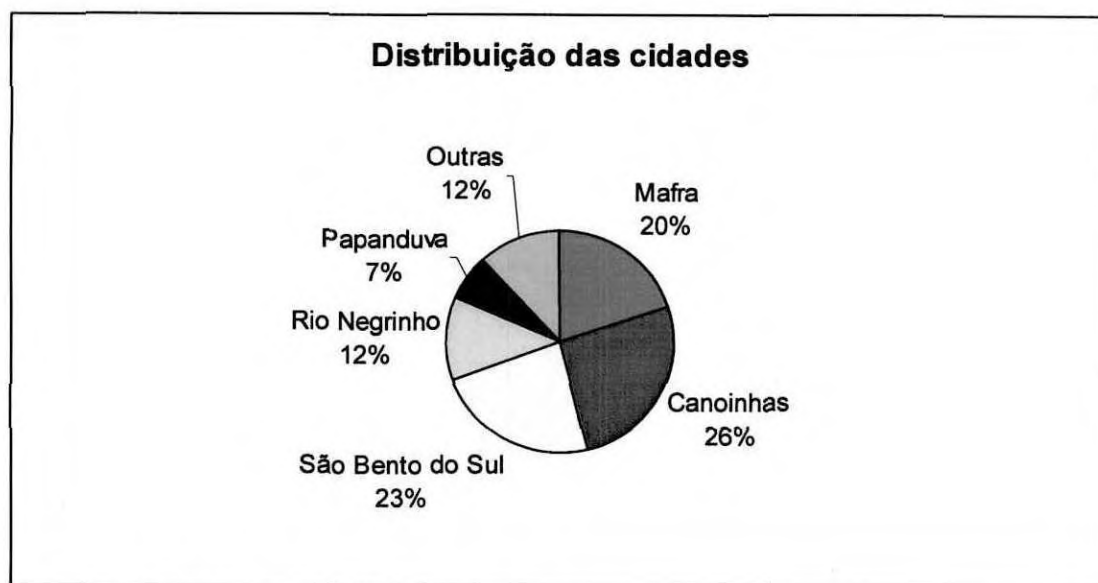


Gráfico 1 – Distribuição das cidades
Fonte: dados da empresa referência, 2007.

Justamente por entender o grande risco de se possuir um cliente único e por perceber a possibilidade de busca de novos clientes em outros estados, propõem-se aqui outros clientes em potencial que o novo empreendimento pode abraçar, a saber:

a) **juizes de comarcas em Santa Catarina e no Paraná:** de acordo com informações do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2007), existem, atualmente, 46 comarcas em diferentes cidades do estado. Além disso, até o final de 2007, outras 08 comarcas serão criadas, totalizando 54, apenas em Santa Catarina. Já no estado do Paraná, de acordo com dados obtidos junto ao Poder Judiciário do Estado (2004), existem 52 comarcas.

b) **instituições:** Bancos Estatais, Bancos Privados, Justiça Federal, Justiça Estadual, entre outras;

c) **escritórios de advocacia;**

d) **pessoas físicas.**

Tais dados demonstram que o mercado consumidor apresenta possibilidades de novos clientes que podem ser exploradas pela empresa aqui proposta.

4.5.2 Mercado concorrente

O mercado concorrente do negócio é composto por todas as pessoas, físicas ou jurídicas, devidamente registradas nos Conselhos Regionais de Engenharia e Arquitetura (CREAs), que ofereçam os serviços de avaliação e perícias em engenharia.

Segundo dados do CREA de Santa Catarina (2007), algumas empresas de avaliações e perícias possuem registro no estado e estão habilitadas a prestar serviços de avaliações e perícias. O quadro 4 apresenta algumas dessas empresas.

EMPRESA	CIDADE
AREND – Engenharia de Avaliações Ltda.	Florianópolis
AVALISC – Engenharia de Avaliações Sociedade Simples Ltda.	Florianópolis
AVALIA – Engenharia de Avaliações e Perícias Ltda.	Iraí
AVALIAR – Escritório técnico de Avaliações S/C Ltda.	Florianópolis
AVALIENGE – Avaliações e Perícias Ltda.	Tubarão
AVALIZAN – Engenharia e Avaliações Ltda.	Criciúma
AVAL – Engenharia e Consultoria Ltda.	Florianópolis
BONIN – Engenharia de Avaliações Ltda.	Florianópolis
MARCONE – Engenharia, Avaliações e Perícias Ltda.	Florianópolis
SILVA FILHO – Engenharia e Consultoria Ltda.	Florianópolis

Quadro 4 – Empresas registradas no CREA-SC.

Fonte: CREA-SC, 2007.

Já o CREA do estado do Paraná não disponibiliza o registro de empresas.

O IBAPE (Instituto Brasileiro e Avaliações e Perícias, 2007) possui registradas 118 pessoas físicas no Paraná e 119, em Santa Catarina, entre engenheiros e arquitetos, que executam serviços de avaliações e perícias.

Todas essas pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, são aqui caracterizadas como concorrentes do negócio proposto.

4.5.3 Mercado fornecedor

A escolha dos fornecedores levou em conta aspectos como distância física, referências, custo de frete, qualidade, capacidade de fornecimento, preço, prazo, forma de pagamento e de entrega.

Além disso, por ter à disposição a experiência de um dos futuros sócios e as informações da empresa referência, foram selecionadas, como fornecedores, as empresas:

- **Notebook Mobile:** computadores e máquinas digitais (Florianópolis – SC);
- **Elite Informática:** computadores e máquinas digitais (Florianópolis – SC);
- **JNC Informática:** material de escritório e informática (Florianópolis – SC);
- **PC Floripa Informática:** material de escritório e informática (Florianópolis – SC);
- **Escritolândia:** móveis para o escritório (Florianópolis – SC);
- **JZiliotto:** móveis para o escritório (Florianópolis – SC);
- **Supermercados Angeloni:** material de higiene e limpeza (Florianópolis – SC);
- **Göedert:** material de higiene e limpeza (São José – SC).

4.5.4 Preço

O preço médio estipulado, neste plano de negócios, para a avaliação ou perícia de um imóvel é de R\$ 1.125,00. Tal valor foi determinado considerando o preço médio praticado pela empresa de referência, por já ser baseado no valor cobrado pelo mercado de avaliação e perícia, e por já ser praticado pela mesma.

É importante ressaltar que o preço cobrado pela avaliação ou perícia de um imóvel varia de acordo com o contratante do serviço e o imóvel analisado (área, localização, custos). Para fins acadêmicos, optou-se por utilizar um valor médio entre o mínimo (R\$ 750,00) e o máximo (R\$ 1.500,00) praticados pela empresa referência.

4.6 Aspectos financeiros

Neste tópico, serão abordados os aspectos financeiros relacionados ao negócio proposto. Tais aspectos são: o investimento inicial, a estimativa de receitas, a estimativa de custos, a Demonstração do Resultado para o ano de 2008, uma avaliação do investimento e o seu ponto de equilíbrio.

4.6.1 Investimento inicial

O investimento inicial, conforme Dolabela (1999), corresponde às despesas pré-operacionais, investimentos fixos e o capital de giro inicial.

a) despesas pré-operacionais

São os gastos que o empreendedor efetua antes da empresa começar a funcionar, como registros e pesquisas de mercado, por exemplo. No quadro 5, são apresentadas as despesas pré-operacionais da nova empresa, compreendendo os registros e as despesas com publicidade. Para os registros da empresa, foram considerados os seguintes itens:

- Junta Comercial: R\$ 66,00
- Receita Federal: R\$ 15,00
- Consulta de Viabilidade: R\$ 27,00
- Corpo de Bombeiros (alvará): R\$ 0,22 o m²
- Prefeitura (alvará de funcionamento): R\$ 300,00
- Conselho (CREA): R\$ 280,00
- Honorários – contabilidade: R\$ 380,00

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
Registros da empresa	R\$ 1.070,00
Publicidade	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 6.070,00

Quadro 5 – Despesas pré-operacionais

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

b) investimentos fixos

São os investimentos feitos uma vez, durante a etapa de instalação e correspondem ao conjunto de bens que não serão objeto de transações correntes da empresa. Os investimentos fixos do novo negócio compreendem investimentos em equipamentos, móveis e utensílios necessários ao funcionamento do negócio.

O quadro 6 expõe os valores relacionados aos investimentos fixos em equipamentos do empreendimento.

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
- 05 (cinco) computadores do tipo "laptop"	R\$ 19.500,00
- 02 (dois) computadores do tipo "desktop"	R\$ 5.000,00
- 01 (uma) impressora do tipo impressora/fax/fotocopiadora	R\$ 1.000,00
- 01 (uma) central telefônica com 06 (seis) ramais	R\$ 1.200,00
- 06 (seis) aparelhos telefônicos	R\$ 300,00
- 01 (um) aparelho de internet "wireless"	R\$ 500,00
- 04 (quatro) máquinas fotográficas do tipo digital, com 7.2 megapixels de resolução máxima	R\$ 3.440,00
- 02 (dois) aparelhos PLS (nível a laser)	R\$ 4.000,00
- 01 (uma) cafeteira	R\$ 350,00
- 04 (quatro) chaves de fenda	R\$ 60,00
- 04 (quatro) marretas	R\$ 40,00
- 04 (quatro) talhadeiras	R\$ 40,00
- 05 (cinco) pranchetas de mão	R\$ 100,00
- 04 (quatro) coletes de vistoria	R\$ 240,00
- 04 (quatro) trenas	R\$ 60,00
- 01 (uma) geladeira	R\$ 750,00
TOTAL	R\$ 36.580,00

Quadro 6 – Investimentos fixos: equipamentos

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

O quadro 7 expõe os valores relacionados aos investimentos fixos em móveis do empreendimento.

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
- 07 (sete) mesas de escritório	R\$ 2.100,00
- 07 (sete) cadeiras de escritório	R\$ 700,00
- 03 (três) armários	R\$ 900,00
TOTAL	R\$ 3.700,00

Quadro 7 – Investimentos fixos: móveis

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

O quadro 8 expõe os valores relacionados aos investimentos fixos utensílios do empreendimento.

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
- 08 (oito) lixeiras	R\$ 240,00
- material de escritório	R\$ 1.000,00
- material de higiene e limpeza	R\$ 250,00
TOTAL	R\$ 1.490,00

Quadro 8 – Investimentos fixos: utensílios

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

Além destes, o investimento fixo total deve levar em conta as despesas com a reforma do imóvel e com a linha telefônica. O investimento fixo total é então apresentado no quadro 9.

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
- equipamentos	R\$ 36.580,00
- móveis	R\$ 3.700,00
- utensílios	R\$ 1.490,00
- reforma do imóvel	R\$ 30.000,00
- linha telefônica	R\$ 40,00
TOTAL	R\$ 71.810,00

Quadro 9 – Investimento fixo total

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

c) capital de giro inicial

Compreende os recursos financeiros necessários para atender às necessidades de operação de um negócio até a obtenção de receita.

O SEBRAE (2007) orienta que o capital de giro inicial, quando da elaboração de um plano de negócios, deve ser considerado como sendo igual a, no mínimo, um terço do valor do aporte inicial (despesas pré-operacionais + investimento fixo total) na empresa. Assim, o capital de giro inicial do novo empreendimento é igual a R\$ 25.960,00. O quadro 10 apresenta o investimento inicial total do novo negócio.

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
- despesas pré-operacionais	R\$ 6.070,00
- investimento fixo total	R\$ 71.810,00
- capital de giro inicial	R\$ 25.960,00
TOTAL	R\$ 103.840,00

Quadro 10 – Investimento Inicial Total

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

4.6.2 Estimativa de receitas

Com base nas informações obtidas com a empresa utilizada como referência, foram realizadas estimativas de receita bruta operacional mensal para a empresa proposta, considerando três cenários: otimista (vistoria de 100 imóveis/mês), realista (vistoria de 50 imóveis/mês) e pessimista (25 imóveis/mês).

Os números vinculados a cada uma dos cenários foram propostos pelo engenheiro entrevistado, levando em consideração uma análise da empresa referência que indicou,

conforme comentado no item 4.2.1, que a média de imóveis vistoriados foi de 75 por mês. O engenheiro técnico estipulou ainda, através dessa análise, que o máximo de imóveis a serem vistoriados por mês pela nova empresa, contando com o número de funcionários fornecido, é de 100.

No quadro 11, é possível verificar as estimativas de receitas brutas mensais nos três cenários, considerando o preço médio cobrado pela vistoria da casa, detalhado no item 4.2.4, de R\$ 1.125,00.

	Cenário		
	Pessimista	Realista	Otimista
PRODUÇÃO – imóveis analisados	25	50	100
PREÇO – por imóvel	R\$ 1.125,00	R\$ 1.125,00	R\$ 1.125,00
TOTAL MENSAL	R\$ 28.125,00	R\$ 56.250,00	R\$ 112.500,00

Quadro 11 – Estimativa de receita bruta mensal

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

O quadro 12 mostra as estimativas de receitas mensal e anual, considerando-se os cenários. Para a receita bruta anual, foram considerados 12 meses, pois a empresa permanecerá aberta em todos os meses do ano.

	Cenário		
	Pessimista	Realista	Otimista
Total de Receita Mensal	R\$ 28.125,00	R\$ 56.250,00	R\$ 112.500,00
Total de Receita Anual	R\$ 337.500,00	R\$ 675.000,00	R\$ 1.350.000,00

Quadro 12 – Estimativa de receita bruta anual

Fonte: elaborado pela autora.

4.6.3 Estimativa de custos

Os custos foram divididos em fixos e variáveis. O quadro 13 apresenta os custos fixos do novo negócio que independem dos cenários projetados. É importante ressaltar os valores com depreciação, cujos percentuais foram obtidos junto ao profissional contabilista.

Custos Fixos		TOTAL
Salários		R\$ 18.750,00
Pró-labore Diretor	R\$ 5.000,00	
Pró-labore Gerente Técnico	R\$ 3.000,00	
Pró-labore Gerente Administrativo	R\$ 3.000,00	
Engenheiro Agrônomo	R\$ 2.500,00	
Assistente administrativo	R\$ 1.800,00	
Assistente Técnico	R\$ 1.800,00	
Secretária	R\$ 1.000,00	
Faxineira	R\$ 650,00	
Despesas Administrativas		R\$ 1.543,00
Assessoria Advocatícia	R\$ 380,00	
Assessoria Contábil	R\$ 513,00	
Material de escritório / expediente	R\$ 100,00	
IPTU	R\$ 150,00	
Seguro dos funcionários	R\$ 100,00	
Sindicatos	R\$ 300,00	
Água, Luz, Telefones (fixo e celulares), Internet		R\$ 1.000,00
Aluguel de escritório		R\$ 1.500,00
Encargos (INSS, ISS, FGTS – 31% folha pagamento.)		R\$ 5.812,50
Tributos e taxas (PIS, COFINS – 3,65% faturamento*)		R\$ 2.053,13
Reservas (Trabalhistas / Investimentos – 10% faturamento*)		R\$ 5.625,00
Depreciação		R\$ 858,01
Equipamentos (10% ao ano)	R\$ 304,34	
Móveis e Utensílios (10% ao ano)	R\$ 43,25	
Computadores (25% ao ano)	R\$ 510,42	
TOTAL MENSAL		R\$ 37.141,64

Quadro 13 – Custos fixos mensais.

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

* o faturamento considerado foi aquele advindo do cenário realista

No quadro 14, percebem-se os valores relacionados aos custos variáveis da empresa. Os custos variáveis foram também analisados sob as óticas dos três tipos de cenários, pois seus valores dependem da produção mensal.

Custos Variáveis			
	Pessimista	Realista	Otimista
	1	2	4
Viagens mês			
Alimentação e estadia	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Combustível/Manutenção do veículo	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Produção do laudo	R\$ 750,00	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
TOTAL MENSAL	R\$ 1.450,00	R\$ 2.900,00	R\$ 5.800,00

Quadro 14 – Custos variáveis mensais.

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

O quadro 15 mostra o total de custos mensal, considerando-se os três cenários projetados.

	Pessimista	Realista	Otimista
Total de Custo Fixo Mensal	R\$ 37.141,64	R\$ 37.141,64	R\$ 37.141,64
Total de Custo Variável Mensal	R\$ 1.450,00	R\$ 2.900,00	R\$ 5.800,00
Total de Custos Mensal	R\$ 38.591,64	R\$ 40.041,64	R\$ 42.941,64

Quadro 15 – Total de custos mensal.

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

No quadro 16, pode-se verificar o custo total anual da empresa, considerando-se os três cenários projetados.

	Pessimista	Realista	Otimista
Total de Custos Mensal	R\$ 38.591,64	R\$ 40.041,64	R\$ 42.941,64
Total de Custos Anual	R\$ 463.099,68	R\$ 480.499,68	R\$ 515.299,68

Quadro 16 – Total de custos anual.

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

4.6.4 Demonstração do resultado do exercício – DRE

As Demonstrações do Resultado do Exercício (DREs), mensal e anual, foram elaboradas considerando-se os três cenários projetados. O exercício considerado foi o do ano de 2008. O quadro 17 projeta uma DRE mensal para os três cenários propostos.

DRE Mensal	Pessimista	Realista	Otimista
Receita de serviços	R\$ 28.125,00	R\$ 56.250,00	R\$ 112.500,00
(-) Despesas	R\$ 38.591,64	R\$ 40.041,64	R\$ 42.941,64
(=) Resultado Operacional	(R\$ 10.466,64)	R\$ 16.208,36	R\$ 69.558,36
(-) IR (4,80%)	R\$ 502,40	R\$ 778,00	R\$ 3.338,80
(-) CSLL (2,88%)	R\$ 301,44	R\$ 466,80	R\$ 2.003,28
Lucro/Prejuízo líquido do exercício	(R\$ 11.270,48)	R\$ 14.963,56	R\$ 64.216,28

Quadro 17 – DRE mensal.

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

O quadro 18 projeta uma DRE anual para os três cenários propostos.

DRE Anual	Pessimista	Realista	Otimista
Receita de serviços	R\$ 337.500,00	R\$ 675.000,00	R\$ 1.350.000,00
(-) Despesas	R\$ 463.099,68	480499,68	515299,68
(=) Resultado Operacional	(R\$ 125.599,68)	R\$ 194.500,32	R\$ 834.700,32
(-) IR (4,80%)	R\$ 6.028,79	R\$ 9.336,06	R\$ 40.065,61
(-) CSLL (2,88%)	R\$ 3.617,27	R\$ 5.601,61	R\$ 24.039,37
Lucro/Prejuízo líquido do exercício	(R\$ 135.245,74)	R\$ 179.562,65	R\$ 770.595,34

Quadro 18 – DRE anual.

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

4.6.5 Avaliação do investimento

Para a avaliação do investimento, utilizou-se o cálculo do período de *payback* e da taxa média de retorno.

a) Método Payback

No cálculo do período de *payback*, foram, mais uma vez, considerados os três cenários projetados. A fórmula para se chegar ao valor do período de *payback* é a seguinte:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido do período}}$$

No quadro 19, verificam-se os valores do período de *payback* para os três cenários projetados.

	Pessimista	Realista	Otimista
Investimento inicial	R\$ 103.840,00	R\$ 103.840,00	R\$ 103.840,00
Lucro líquido	(R\$ 135.245,74)	R\$ 179.562,65	R\$ 770.595,34
Período de payback	0,77 anos	0,58 anos	0,13 anos

Quadro 19 – Período de *payback*.
Fonte: elaborado pela autora, 2007.

A partir da análise do quadro acima, pode-se perceber que a recuperação do investimento inicial acontecerá em aproximadamente 9 meses e 6 dias, no cenário pessimista, 6 meses no cenário realista e 1 mês e 18 dias, para o otimista.

b) Método da taxa média de retorno (TMR)

O método da taxa média de retorno tem como objetivo determinar a lucratividade de um projeto. Seu cálculo dá-se através da seguinte fórmula:

$$\text{TMR} = \frac{\text{Lucro Líquido Médio Anual}}{\text{Investimento Médio}}$$

Onde o investimento médio (ou total) é obtido através da divisão do investimento inicial por dois:

$$\text{Investimento Médio} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{2}$$

O quadro 20 mostra a taxa média de retorno do investimento, considerando-se os três cenários projetados.

	Pessimista	Realista	Otimista
Lucro líquido médio mensal	(R\$ 11.270,48)	R\$ 14.963,56	R\$ 64.216,28
Investimento médio	R\$ 51.920,00	R\$ 51.920,00	R\$ 51.920,00
TRM	(21,70)%	28,82%	123,68%

Quadro 20 – Taxa média de retorno.

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

A taxa média de retorno é negativa para o cenário pessimista, onde não há retorno sobre o investimento e sim um prejuízo mensal de 21,70%. Entretanto, no cenário realista, a TRM é de 28,82% ao mês e 123,68%, no otimista.

4.6.6 Ponto de equilíbrio (PE)

Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas. Sua fórmula de cálculo é:

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo da Produção}}{(\text{Preço} - \text{CVmédio})}$$

Onde,

CV médio = custo variável médio:

$$\text{CVmédio} = \frac{\text{Custo Variável}}{\text{Quantidade total de produtos produzidos}}$$

Neste trabalho, o ponto de equilíbrio foi também calculado com base nos três cenários projetados e têm-se, a partir disso, os seguintes dados, apresentados no quadro 21:

	Pessimista	Realista	Otimista
Quantidade produzida	25	50	100
Custo variável mensal	R\$ 1.450,00	R\$ 2.900,00	R\$ 5.800,00
CVmédio	R\$ 58,00	R\$ 58,00	R\$ 58,00

Quadro 21 – Custo variável médio.

Fonte: elaborado pela autora, 2007.

O quadro 22 mostra os valores do ponto de equilíbrio para os três cenários.

	Pessimista	Realista	Otimista
Custo fixo mensal	R\$ 37.141,64	R\$ 37.141,64	R\$ 37.141,64
Preço	R\$ 1.125,00	R\$ 1.125,00	R\$ 1.125,00
CVmédio	R\$ 58,00	R\$ 58,00	R\$ 58,00
Ponto de equilíbrio	35	35	35

Quadro 22 – Ponto de equilíbrio.

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, é interessante ressaltar que o ponto de equilíbrio do projeto, levando em consideração todos os cenários projetados, gira em torno da avaliação e pericia de aproximadamente 35 imóveis por mês.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado cada vez mais intempestivo e inconstante, no qual baixo custo e qualidade não mais diferenciam ou muito menos garantem o sucesso, a sobrevivência parece ser a palavra-chave de qualquer organização.

Em uma busca incessante por destaque perante uma concorrência feroz e sem limites, as empresas passam a ter no planejamento suas raízes de fixação no mercado. Lançar-se nesse ambiente competitivo e extremamente seletivo sem qualquer preparo deixou de ser um risco para se tornar causa de insucesso.

Ao propor um novo negócio ao mercado, o empreendedor deve estar ciente de que o planejamento de suas atividades e o conhecimento do ramo em que se pretende atuar são fundamentais. O desenvolvimento de um plano de negócios aparece, então, como uma ferramenta de gestão capaz de fornecer ao empreendedor informações que o permitam conhecer em detalhes o empreendimento proposto, entendendo seus riscos, sua viabilidade e possibilidade de sucesso.

Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo geral constatar a viabilidade da implantação de uma empresa de avaliações e perícias em Engenharia na cidade de Florianópolis, por meio da elaboração de um plano de negócios.

Para que tal objetivo pudesse ser atingido, realizou-se uma revisão na literatura existente a fim de obter informações sobre o tema estudado. Nessa revisão, foram abordados temas como o setor de serviços, o ramo de avaliações e perícias, empreendedorismo, empresa familiar e, finalmente, o plano de negócios, dentro do qual foram estudados os aspectos jurídico-legais, técnicos, administrativos, mercadológicos e financeiros inerentes à sua elaboração.

Revista a teoria, propôs-se um modelo de plano de negócios, composto por seis áreas de estudo: *análise do negócio*, *análise dos aspectos jurídico-legais*, *técnicos*, *administrativos*, *mercadológicos* e *financeiros*.

Dentro da análise do negócio, descreveram-se os serviços de avaliações e perícias prestados pela empresa.

Quanto aos aspectos jurídico-legais, o negócio proposto caracterizou-se como sendo uma sociedade empresarial limitada e teve, como objeto social, a exploração do ramo da prestação de serviços relativos a avaliações e perícias na área da engenharia. Foram também detalhados os impostos incidentes sobre a empresa e a razão social escolhida para o empreendimento.

Quanto aos aspectos técnicos, quatro tópicos foram levantados: localização, layout, equipamentos e móveis e utensílios. Ressalta-se aqui a locação de um espaço físico de propriedade de um dos futuros sócios da empresa, localizado à Rua Comandante Ademar Nunes Pires, 33, no bairro Córrego Grande, na cidade de Florianópolis. Além disso, para uma utilização eficiente deste espaço, um layout foi elaborado por uma dos futuros engenheiros da organização e foram especificados os equipamentos, móveis e utensílios a serem utilizados.

Nos aspectos administrativos, a estrutura administrativa, os recursos humanos e a descrição das tarefas foram abordados. Sugeriu-se um organograma para a empresa, que será constituída por 08 (oito) funcionários; seus cargos, formações e tarefas foram também descritos.

Os aspectos mercadológicos foram analisados nos seguintes tópicos: mercados (consumidor, concorrente e fornecedor) e o preço de venda. É interessante ressaltar que, para a análise de dos tópicos aqui relacionados, tomou-se, como base, uma empresa de engenharia, avaliações e perícias de propriedade de um dos futuros sócios da empresa proposta, denominada de “empresa referência”.

Na análise do mercado consumidor, notou-se, a partir da empresa referência, o grande risco de se possuir um cliente único. Desta forma, foram propostos possíveis clientes para o novo negócio, como juizes de comarcas em Santa Catarina e no Paraná, instituições diversas, escritórios de advocacia e pessoas físicas em geral.

Já o mercado concorrente mostrou-se composto por todas as pessoas, físicas ou jurídicas, devidamente registradas nos Conselhos Regionais de Engenharia e Arquitetura (CREAs), que ofereçam os serviços de avaliação e perícias em Engenharia. Quando da análise do mercado fornecedor, foram relacionadas algumas empresas que poderão suprir as necessidades de equipamentos, móveis e utensílios do novo negócio.

Ainda na análise dos aspectos mercadológicos, estabeleceu-se o preço de R\$ 1.125,00 por imóvel avaliado ou periciado pela empresa, com base no preço médio praticado pela empresa de referência.

O trabalho ainda abordou os aspectos financeiros do negócio, quais sejam, o investimento inicial, estimativas de receitas e custos e a demonstração do resultado do exercício – DRE. A partir da análise destes aspectos, foi possível realizar uma avaliação do investimento, através do cálculo do período de *payback* e da taxa média de retorno, além de determinar o ponto de equilíbrio (PE) do empreendimento.

Estabeleceram-se, em consulta ao engenheiro técnico e aos dados da empresa referência, três cenários possíveis de serem vivenciados pelo novo negócio: otimista (vistoria de 100 casas/mês), realista (vistoria de 50 casas/mês) e pessimista (25 casas/mês).

Considerando-se os resultados obtidos, viu-se que o período de *payback* é de, aproximadamente, 02 meses para um cenário otimista; 06 meses, para o realista e 09, para o pessimista. Quanto à taxa média de retorno, percebeu-se que, para o cenário pessimista, não há retorno sobre o investimento e sim um prejuízo mensal de 21,70%. Entretanto, no cenário realista, a TRM é de 28,82% ao mês e 123,68%, no otimista.

Além disso, conclui-se, através do cálculo do ponto de equilíbrio, que o número de imóveis a serem avaliados ou periciados, a fim de que se tenha uma posição neutra (onde não existe nem lucro, nem prejuízo, e sim um “empate”), é de 35 por mês.

Por meio do estudo dos aspectos financeiros resultantes da prospecção dos cenários acima, foi possível responder ao problema de pesquisa, sendo confirmada a viabilidade da implantação de empresa de avaliações e perícias em Engenharia na cidade de Florianópolis.

É possível concluir, portanto, que a implantação do empreendimento, levando em consideração todos os aspectos aqui abordados e respeitando os resultados obtidos, pode e deve ser realizada.

Por fim, é importante destacar que este estudo buscou avaliar a viabilidade de um empreendimento e assim o fez. A partir do que foi aqui apresentado, pretende-se, em um futuro próximo, implementar o plano aqui proposto, transformando-o em um negócio real.

Além disso, este, como qualquer outro plano de negócios, não pode ser imutável; recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas e análises sejam realizadas, visando atualizar, acompanhar e adequar seus processos e atividades à realidade vivenciada na prática.

Ressalta-se, ainda, que a estrutura aqui apresentada pode servir de modelo a outras propostas de negócios, respeitando as suas individualidades e destacando a importância de se planejar o que se pretende implantar, buscando criar um negócio que não somente sobreviva no mercado, mas que sirva de exemplo a ele, desde o seu início.

REFERÊNCIAS

ALEGRETTI, G. P.; HERTAHL, R. C.; MIORANZA, C. A importância do plano de negócio para o sucesso do empreendimento. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. vol. 2, n. 2, p. 15-19, Cascavel-PR, 2003.

ARAÚJO, O. **Marketing de serviços**. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br>>. Acesso em 07/09/2007.

ARAÚJO, P. C. **Características empreendedoras de ex-alunos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina: a percepção da chefia**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências da Administração – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2006.

BARROS NETO, J. P. Os recursos humanos na sociedade das organizações. **Estilo&Gestão RH – Catho Online**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/estilorh>>. Acesso em 15/09/2007.

BORINELLI, M. L. **Índices de Rentabilidade**. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/borinelli>>. Acesso em 16/09/2007.

BUSSINGER, F. V. M; MORITZ, J. E. A. **Resolução no. 345, de 27 de Julho de 1990**: dispõe quanto ao exercício profissional de nível superior das atividades de Engenharia de Avaliações e Perícias de Engenharia. Disponível em: <<http://www.manualdepericias.com.br>>. Acesso em 08/09/2007.

BRESCIANI, M. G. **Aspectos jurídicos que envolvem a abertura de uma empresa**. Disponível em: <<http://www.bresciani.com.br>>. Acesso em 15/07/2007.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em 15/06/2007.

CARVALHO, J. **IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica**. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/tributos/irpj.html>>. Acesso em 18/10/2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

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

CREA-SC. **Empresas registradas**. Disponível em: <http://www.crea-sc.org.br/servicos/empr_hab>. Acesso em 14/10/2007.

CRUZ JÚNIOR, J. B. et. al. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre teoria e prática. **Revista de Ciências da Administração**. v. 8, n. 15, jan./jun., 2006.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2005.

DANTAS, P. **Custos**. Disponível em: <<http://paulodantas.com.br/aulas/custos>>. Acesso em 15/09/2007.

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

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

DONATTI, L. **Empresa familiar**: a empresa familiar em um âmbito global. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf>>. Acesso em 17/04/2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2ª. edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Plano de negócios**: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou Realidade? 2006. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br>>. Acesso em 17/09/2007.

DUARTE, H. **Análise de investimentos**: métodos de orçamento de capital. Disponível em: <www.aace.org.br/arquivos/CursoPreparatorio>. Acesso em 16/09/2007.

EMATER – DF. **Conceitos financeiros**. Disponível em: <www.emater.df.gov.br/>. Acesso em 16/09/2007.

FERNANDES, L. C. M. **Apostila de custos**. Disponível em: <<http://www.wgate.com.br/custos/>>. Acesso em 15/09/2007.

FONSECA, Y. D. **Técnicas de avaliação de investimentos**: uma breve revisão de literatura. Disponível em: <www.desenbahia.ba.gov.br/recursos/news/video>. Acesso em 16/09/2007;

FORTES, J. C. **A prestação de serviços**. Disponível em: <<http://www.fortesadvogados.com.br>> Acesso em 07/09/2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. 2004. Disponível em: <<http://gembrasil.com.br>>. Acesso em 15/09/2007.

IBAPE – PR. Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias do Paraná. **Associados**. Disponível em: <<http://www.ibapepr.com.br>>

IBAPE – SC. Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Santa Catarina. **Associados**. Disponível em: <<http://www.ibapesc.com.br>>

INSIGHT – Consultoria em Psicologia da UFRJ. **O que é Recrutamento e Seleção?** Disponível em: <<http://www.insight.psicologia.ufrj.br>>. Acesso em 15/09/2007.

JULIANO, R. **Qual é o trabalho do perito?** Disponível em: <<http://www.manualdepericias.com.br>>. Acesso em 08/09/2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em 17/04/2007.

LIMA, A. A importância do plano de negócios. **(Com)Gestão**. Disponível em: <<http://www.andreilima.adm.br>>. Acesso em 17/09/2007.

MACIEL, G. Q. A contabilidade e a gestão financeira das empresas. **Revista CRC-RS**. Disponível em: <<http://www.crcrs.org.br/revistaeletronica/artigos>>. Acesso em 15/09/2007.

MAIA NETO, F. **Perícias judiciais de Engenharia: doutrina, prática e jurisprudência**. 4ª. edição. Belo Horizonte: DelRey, 2003.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em 15/06/2007.

OLIVARES, J. E. L. **Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v9n3art2.pdf>>. Acesso em 17/04/2007.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ. **Código de organização e divisão judiciárias**. Disponível em: <<http://www.mp.pr.gov.br/comarcas>>. Acesso em 14/10/2007.

RASKIN, S. F. **As organizações e a teoria organizacional**. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb121/organizacoes.htm>>. Acesso em 10/04/2007.

RESENDE, M. A.; SIQUEIRA, J. R. M. Orçamento de capital: uma exposição de aspectos relevantes das técnicas de análise e dos cuidados em sua utilização. **Revista Convibra** – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Rio de Janeiro, 2004.

RIBEIRO, R. J. Papel da universidade. **INPE** – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais. 2005. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/edusuperior>>. Acesso em 10/04/2007.

ROSA, E. S. **Recrutamento e seleção de pessoal**: quais as vantagens deste processo para uma organização? Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos>>. Acesso em 15/07/2007.

SÁ, F. Web Marketing ressalta qualidade da empresa. **Gazeta Mercantil**. Disponível em: <<http://www.tag.com.br/tagweb/news>>. Acesso em 15/09/2007.

SACOMANO NETO, M. ESCRIVÃO NETO, E. **Estrutura organizacional e equipes de trabalho**: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gpv/v7n2/a04v7n2.pdf>>. Acesso em 10/04/2007.

SANTOS, A. C. **Análise da influência da localização da empresa na determinação de seu valor e de seu custo de capital**. 2006. Disponível em: http://www.puc-rio.br/ccpg/pibic/relatorio_resumo2006>. Acesso em 15/09/2007.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Ramos de atividade**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em 07/09/2007.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça o mercado**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em 13/09/2007.

SILVA, A. L., BOUSI, T., SILVA, V. C. O. **Melhorando o layout físico através da aplicação do conceito de célula de produção e redução da movimentação**: um estudo de caso. Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2004.

SILVA, P. S. **Layout da Selaria Guaçuí**. 2006. Disponível em: <<http://www.uvv.br/bibliotecaGuacui/TCC/>>. Acesso em 15/09/2007.

STÁVALE JR, P. **A análise contábil-financeira como fator de sobrevivência**: a necessidade do conhecimento dos índices financeiros. Disponível em: <<http://www.sumare.com.br>>. Acesso em 16/09/2007.

TJ – SC. **Quadro de conselhos da comunidade de Santa Catarina**. Disponível em: <http://cgj.tj.sc.gov.br/execucaopenal/conselho/quadro_conselhos.pdf>. Acesso em 14/10/2007.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. **Necessidade de profissionalização dos futuros herdeiros de empresas familiares.** Disponível em: <http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n18_2002_art5.pdf>. Acesso em 17/04/2007.

UMIC – Unidade de Missão, Inovação e Crescimento. **Analysing Supply Markets for Purchasing.** 2004. Disponível em: <<http://www.qgm.qld.gov.au>>. Acesso em 15/09/2007.

VIVANCOS, A. G.; CARDOSO, F. F. **Estruturas organizacionais de empresas construtoras de edifícios.** Disponível em: <<http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC/VivancoseCardoso.pdf>>. Acesso em 17/04/2007.

ANEXOS

ANEXO I

**Requerimento para consulta de viabilidade para instalação –
Prefeitura Municipal de Florianópolis**



CONSULTA DE VIABILIDADE PARA INSTALAÇÃO

Razão Social ou sócios: _____

CNPJ / CPF: _____

Endereço do estabelecimento: _____ Nº _____

Bairro: _____ Cep _____

E-mail: _____ Telefone: _____

Nº do Projeto Aprovado ou nº do Habite-se: _____

Abaixo deverá constar todas as atividades que serão desenvolvidas pela Pessoa Jurídica ou Pessoa Física: _____

Florianópolis, ____/____/____.

Nome completo do responsável: _____

Nº do CPF: _____

Assinatura: _____

ANEXO II

Modelo de capa e sumário do Laudo Técnico

LAUDO DE VISTORIA CONJUNTA

PROCESSO Nº XX.XX.XXXXXXX-X

**AÇÃO ORDINÁRIA DE RESPONSABILIDADE
OBRIGACIONAL
Xª VARA CÍVEL DE CIDADE A**

REQUERENTE: Nome

REQUERIDA: Nome

Nome.....:ENGº. CIVIL - ASSISTENTE
TÉCNICO DO REQUERENTE

Nome.....:ENGº. CIVIL - ASSISTENTE
TÉCNICO DA REQUERIDA

Modelo de sumário

1.0	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	XX
1.1	RELAÇÃO DISCRIMINADA DOS IMÓVEIS VISTORIADOS E RESPECTIVOS PROPRIETÁRIOS	XX
2.0	HISTÓRICO	XX
2.1	CONJUNTO HABITACIONAL – CIDADE A	XX
3.0	VISTORIAS	XX
3.1	GERAL	XX
3.2	INDIVIDUALIZAÇÃO DOS DANOS FÍSICOS, RELATÓRIO FOTOGRÁFICO E ORÇAMENTOS	XX
3.3	RESUMO DO ORÇAMENTO	XX
4.0	CONSIDERAÇÕES GERAIS	XX
4.1	CONJUNTO HABITACIONAL – CIDADE A	XX
4.1.1	IMPLANTAÇÃO DAS CASAS	XX
4.1.2	COBERTURA	XX
4.1.3	FORROS	XX
4.1.4	PISOS	XX
4.1.5	ESQUADRIAS	XX
4.1.6	PAREDES	XX
5.0	CARACTERIZAÇÃO DOS DANOS	XX
5.1	CONJUNTO HABITACIONAL – CIDADE A	XX
5.1.1	IMPLANTAÇÃO DOS IMOVEIS	XX
5.1.2	COBERTURA	XX
5.1.3	FORROS	XX
5.1.4	PISOS	XX
5.1.5	ESQUADRIAS	XX
5.1.6	PAREDES	XX
6.0	CONCLUSÃO	XX
7.0	RECUPERAÇÃO DOS IMÓVEIS	XX
7.1	GERAL	XX
7.2	CONJUNTO HABITACIONAL – CIDADE A	XX
7.2.1	COBERTURA	XX
7.2.2	FORROS	XX
7.2.3	ESQUADRIAS	XX
7.2.4	PISOS	XX
7.2.5	PAREDES	XX
8.0	RESPOSTA AOS QUESITOS	XX

APÊNDICE A

**Contrato Social da empresa
VALOR Avaliações e Perícias em Engenharia**

CONTRATO SOCIAL DA EMPRESA
VALOR Avaliações e Perícias em Engenharia LTDA

SÓCIO-PROPRIETÁRIO1, brasileiro, natural de _____, nascido em __/__/__, casado sob regime de _____, engenheiro civil, portador do CPF/MF no. ____-____-__ e do Registro de Identidade RG no. ____-__, expedido pela SSP/SC, residente e domiciliado à Rua _____, no. __, bairro _____, Florianópolis/SC – CEP ____-__;

SÓCIO-PROPRIETÁRIO2, brasileiro, natural de _____, nascido em __/__/__, solteiro, arquiteto, portador do CPF ____-____-__, e do Registro de Identidade RG no. ____-__, expedido pela SSP/SC, residente e domiciliado à Rua _____, no. __, bairro _____, Florianópolis/SC – CEP ____-__; e

SÓCIA-PROPRIETÁRIA3, brasileira, natural de _____, nascido em __/__/__, solteiro, administradora, portadora do CPF ____-____-__, e do Registro de Identidade RG no. ____-__, expedido pela SSP/SC, residente e domiciliado à Rua _____, no. __, bairro _____, Florianópolis/SC – CEP ____-__;

Têm, entre si, contratados uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, de acordo com o que abaixo é descrito:

CLÁUSULA PRIMEIRA: Denominação Social

A sociedade girará sob a denominação social de VALOR Avaliações e Perícias em Engenharia LTDA

CLÁUSULA SEGUNDA: Sede e abertura de filiais

A sociedade terá sua sede à Rua Comandante Ademar Nunes Pires, 33, Córrego Grande, Florianópolis/SC, CEP 88.037-220. Podendo abrir filiais em todo o território nacional, obedecendo às disposições legais vigentes.

CLÁUSULA TERCEIRA: Objeto Social

A sociedade tem por finalidade a exploração do ramo de prestação de serviços, relativos a avaliações e perícias na área da Engenharia.

CLÁUSULA QUARTA: Início das atividades e prazo de duração

A sociedade iniciará suas atividades em Janeiro de 2008, e a duração será por prazo indeterminado.

CLÁUSULA QUINTA: Capital Social e Participação Societária

O capital social encontra-se totalmente subscrito e integralizado, em moeda nacional, no valor de R\$ 100.000,00 (Cem mil reais), divididos em 1000 quotas, ao valor unitário de R\$ 100,00 (cem reais), distribuídas entre os sócios quotistas, na forma como segue:

SÓCIO	%	QUANTIDADE DE QUOTAS	PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL SOCIAL
Sócio-Proprietário1	50%	500	50.000,00
Sócio-Proprietário2	25%	250	25.000,00
Sócia-Proprietária3	25%	250	25.000,00

CLÁUSULA SEXTA: Da Responsabilidade

A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

CLÁUSULA SÉTIMA: Transferência de quotas

O sócio que desejar retirar-se da sociedade deverá comunicar por escrito, com antecedência de 30 (trinta) dias, a sua intenção de não mais continuar na sociedade. Os haveres do retirante serão pagos num prazo de 60 (sessenta) dias a partir da comunicação, e assim o serão mediante a elaboração de um balanço.

CLÁUSULA OITAVA: Administração da Sociedade

A administração da sociedade será exercida isoladamente por SÓCIA-PROPRIETÁRIA3, que se incumbirá de todas as operações e representará a sociedade ativa e passiva, judicial e extrajudicialmente. O qual poderá delegar poderes à terceiros, por meio de procuração, restringindo-se os atos do outorgado no que consta especificamente no instrumento do mandato.

CLÁUSULA NONA – Responsabilidade Técnica

A responsabilidade técnica para o desenvolvimento dos objetivos sociais, conforme exigida na forma da lei, será exercida por SÓCIO-PROPRIETÁRIO¹, profissional habilitado e devidamente registrado no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina.

CLÁUSULA DÉCIMA – Uso da Denominação Social

A denominação social poderá ser usada exclusivamente a negócios de interesse social, ficando expressamente vedado o seu uso em avais, acertos a favor ou abonos de quaisquer espécie, sempre que estranhos aos objetivos sociais.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – Pró-Labore

É resguardado aos administradores da sociedade, o direito a uma retirada mensal, a título de pró-labore, que será fixado pela sociedade e registrado como despesa na escrituração contábil.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – Exercício social e atribuição dos resultados

O exercício social obedecerá ao ano-calendário e, a cada dia 31 de Dezembro, serão levantadas as Demonstrações Financeiras, observadas as prescrições legais. O lucro apurado poderá ser distribuído, no todo ou em parte, por deliberação dos sócios quotistas. Os prejuízos serão acumulados para compensação futura e, não o sendo, serão suportados pelos sócios na proporção de suas quotas. A sociedade poderá apurar balanços em períodos menores, bem como distribuir lucros com base nos mesmos.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – Contabilidade

A sociedade manterá os registros contábeis e fiscais necessários.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – Dissolução da Sociedade

Em caso de falecimento de um dos sócios, facultará aos sócios remanescentes a escolha de um novo sócio, ou a liquidação da mesma. Será pago aos herdeiros, designados por autoridade competente, o que lhes for devido, com base em balanço especial, a ser levantado, quando da ocorrência do evento.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – Aumento ou Diminuição de Capital

Em caso de aumento de capital, terão preferência os quotistas para subscrição em igualdade de condições e na proporção das quotas que possuírem. No caso de diminuição de capital, será proporcional a cada quota.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – Casos Omissos

Os casos omissos não regulados pelo presente instrumento serão regulados por lei em vigor.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – Declaração de Desimpedimento

O administrador declara, sob as penas da lei, não estar condenado por nenhum crime, cuja pena vede o exercício da participação e administração de sociedade empresarial, não estar impedido por lei especial, não estar condenado à pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou de propriedade.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – Foro

Fica eleito o foro da Comarca de Florianópolis/SC, para qualquer ação fundada no presente contrato, renunciando-se qualquer outro, por muito especial que seja.

Os sócios firmam o presente instrumento, em 3 (três) vias de igual teor e forma, na presença de 2 (duas) testemunhas.

Florianópolis, __de_____ de_____.

SÓCIO-PROPRIETÁRIO1

SÓCIO-PROPRIETÁRIO2

SÓCIA-PROPRIETÁRIA3

TESTEMUNHA1

CPF: _____

TESTEMUNHA2

CPF: _____