

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIANA NEIS MACHADO**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE UM NEGÓCIO: UM ESTUDO PARA ABERTURA  
DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

**FLORIANÓPOLIS  
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE UM NEGÓCIO: UM ESTUDO PARA ABERTURA  
DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Valdirene Gasparetto, Dra.

**FLORIANÓPOLIS  
2010**

**MARIANA NEIS MACHADO**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE UM NEGÓCIO: UM ESTUDO PARA ABERTURA  
DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final \_\_\_\_\_ atribuída pela banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 23 de junho de 2010.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Orientador(a)

---

Loreci João Borges, Dr.  
Membro

---

Luiz Felipe Ferreira, MSc.  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Um agradecimento especial à minha orientadora, professora Dra. Valdirene, que com dedicação e sabedoria, conduziu-me nesta caminhada.

Agradeço também a minha família, minha razão de ser e meu porto seguro, pessoas que fazem parte de mim e sempre torcem por minhas vitórias e conquistas.

Aos meus amigos Sabrina, Melissa, Maryanne, Bruno, Ana Carolina e Juliana pela ajuda, e companheirismo em todas as horas, foram essenciais nessa caminhada ao longo do curso.

E principalmente ao Gustavo, pelo apoio e motivação, que demonstrou tanto amor e carinho mesmo nos momentos de estresse e cansaço.

Nenhum homem precisa se desesperar para convencer os outros das suas hipóteses mais extravagantes se tiver arte suficiente para apresentá-las em cores favoráveis.

**David Hume**

## RESUMO

MACHADO, Mariana Neis. **Análise da viabilidade de um negócio: um estudo para abertura de um escritório de contabilidade.** Florianópolis, 2010, 72 p. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

O planejamento é fundamental para se conhecer as possibilidades reais de abertura de um empreendimento e escolher as melhores decisões para se atingir esse objetivo. Estudar a viabilidade de abertura de uma empresa é essencial para que essa se destaque no mercado e para que sejam reduzidas as chances de possíveis erros com a incerteza e constantes mudanças do mercado. Através dessa análise, o empreendedor possui subsídios para tomada de decisão, uma vez que observa o mercado para o seu negócio, desenvolve projeções e verifica o retorno do seu investimento. A análise de investimento é uma das maneiras de minimizar os riscos de um negócio, pois torna possível constatar o quão interessante é o investimento previsto, analisando números e possibilidades de rendimentos e retornos. O presente trabalho objetivou analisar a viabilidade de abertura de um escritório de contabilidade na região de Florianópolis-SC. Através de uma revisão de literatura centrada nos temas de contabilidade gerencial, empreendedorismo e análise de viabilidade de um projeto, foram realizados os estudos referentes ao mercado com a análise do setor, clientes e concorrentes, além de delimitar as estratégias de marketing abordadas. A partir desses dados, elaborou-se a análise econômico-financeira, centrada na necessidade de uma abordagem contábil para tomada de decisão. Através da apuração do resultado do negócio e da análise custo-volume-lucro, foram projetados os fluxos de caixa para análise financeira, permitindo observar o retorno do investimento pelo *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno. Com as análises e elaboração de cenários, conclui-se que há viabilidade para abertura do negócio.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial, Análise de Viabilidade, Escritório de Contabilidade.

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: As fases do processo empreendedor.....  | 24 |
| Quadro 2: Estrutura da Demonstração do resultado do exercício. ....                         | 37 |
| Quadro 3: Estrutura da Demonstração do resultado do exercício no custeio variável.....      | 38 |
| Quadro 4: Estrutura da demonstração do fluxo de caixa.....                                  | 42 |
| Quadro 5: Procedimento cálculo do VPL calculadora HP 12C.....                               | 45 |
| Quadro 6: Procedimento cálculo da TIR pela calculadora HP 12C. ....                         | 47 |
| Quadro 7: Honorários Contábeis utilizados na Grande Florianópolis para Regime Simples ..    | 57 |
| Quadro 8: Honorários Contábeis utilizados na Grande Florianópolis para Lucro Presumido .    | 57 |
| Quadro 9: Honorários Contábeis utilizados na Grande Florianópolis para Lucro Real.....      | 57 |
| Quadro 10: Investimento Inicial.....  | 59 |
| Quadro 11: Gastos Fixos. ....   | 60 |
| Quadro 12: Projeção de Receitas.....  | 61 |
| Quadro 13: Demonstração do resultado do exercício.....                                      | 61 |
| Quadro 14: Demonstração analítica do fluxo de caixa.....                                    | 62 |
| Quadro 15: Método <i>Payback</i> .....  | 62 |
| Quadro 16: Projeção de receitas para o cenário pessimista.....                              | 63 |
| Quadro 17: Demonstração do resultado do exercício do cenário pessimista até quatro anos. .  | 63 |
| Quadro 18: Demonstração do resultado do exercício do cenário pessimista até oito anos. .... | 64 |
| Quadro 19: Demonstração analítica do fluxo de caixa para o cenário pessimista. ....         | 64 |
| Quadro 20: Método <i>payback</i> para o cenário pessimista.....                             | 65 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Exemplo fluxo de caixa anual empresa X..... | 45 |
|---|----|



## LISTA DE SIGLAS

CAGED: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados  
CASAN: Companhia Catarinense de Águas e Saneamento  
CF: Custos Fixos  
CFC: Conselho Federal de Contabilidade  
CRC: Conselho Regional de Contabilidade  
DACON: Demonstração da apuração das contribuições sociais  
DARF: Documento de Arrecadação de Receitas Federais  
DCTF: Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais  
DF: Despesas Fixas  
DFC: Demonstração dos Fluxos de Caixa  
DIPJ: Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica  
DIRF: Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte  
DRE: Demonstração do Resultado do Exercício  
FAMPESC: Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas  
GPS: Guia da Previdência Social  
GRCS: Guia de Recolhimento de Contribuição Social  
ICMS: Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
INSS: Instituto Nacional do Seguro Social  
IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados  
IPTU: Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana  
ISSQN: Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza  
JUCESC: Junta Comercial de Santa Catarina  
LALUR: Livro de Apuração do Lucro Real  
MG: Margem de Contribuição  
PIB: Produto Interno Bruto  
RAIS: Relação Anual de Informações Sociais  
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SELIC: Sistema Especial de Liquidação e Custódia  
SESCON: Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de Santa Catarina  
TIR: Taxa Interna de Retorno  
TMA: Taxa Mínima de Atratividade  
VPL: Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                          | <b>17</b> |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....              | 12        |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                | 13        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>                   | <b>13</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>            | <b>13</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                            | 14        |
| 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....                   | 15        |
| <b>1.4.1 Enquadramento da pesquisa .....</b>       | <b>15</b> |
| <b>1.4.2 Coleta e análise de dados .....</b>       | <b>16</b> |
| 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....                   | 17        |
| 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....                  | 18        |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                | <b>19</b> |
| 2.1 CONTABILIDADE E A CONTABILIDADE GERENCIAL..... | 19        |
| 2.2 EMPREENDEDORISMO.....                          | 22        |
| <b>2.2.1 Características do empreendedor .....</b> | <b>23</b> |
| <b>2.2.2 O processo empreendedor .....</b>         | <b>23</b> |
| 2.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM PROJETO.....      | 24        |
| <b>2.3.1 Análise de mercado.....</b>               | <b>26</b> |
| 2.3.1.1 Abordagem de Fernando Dolabela.....        | 27        |
| 2.3.1.2 Abordagem de Michael Porter.....           | 31        |
| <b>2.3.2 Análise Econômica.....</b>                | <b>35</b> |
| 2.3.2.1 Apuração do resultado do negócio .....     | 36        |
| 2.3.2.2 Análise de custo-volume-lucro .....        | 39        |
| <b>2.3.3 Análise Financeira .....</b>              | <b>40</b> |
| 2.3.3.1 Demonstração do fluxo de caixa .....       | 41        |
| 2.3.3.2 Payback.....                               | 43        |
| 2.3.3.3 Valor presente líquido .....               | 44        |
| 2.3.3.4 Taxa interna de retorno.....               | 46        |
| 2.4 EMPRESAS CONTÁBEIS .....                       | 47        |
| <b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>    | <b>51</b> |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| 3.1          | CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO .....             | 51        |
| 3.2          | ANÁLISE DE MERCADO .....                    | 52        |
| <b>3.2.1</b> | <b>Análise do setor .....</b>               | <b>52</b> |
| <b>3.2.2</b> | <b>Análise dos clientes .....</b>           | <b>53</b> |
| <b>3.2.3</b> | <b>Análise da concorrência .....</b>        | <b>54</b> |
| <b>3.2.4</b> | <b>Estratégias de marketing .....</b>       | <b>55</b> |
| 3.3          | ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....          | 58        |
| <b>4</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>            | <b>66</b> |
| 4.1          | CONCLUSÕES DO TRABALHO .....                | 66        |
| 4.2          | SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....       | 67        |
|              | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                    | <b>69</b> |
|              | <b>APÊNDICES .....</b>                      | <b>74</b> |
|              | APÊNDICE A – PESQUISA DE FORNECEDORES ..... | 75        |

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas respondem por 98% das empresas nacionais, 67% das ocupações e 20% do PIB, de acordo com dados do Sebrae (2007). Especificamente, no estado de Santa Catarina, o número de micro e pequenas empresas existentes somam 350 mil, segundo levantamento da Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas - Fampesc (DIÁRIO CATARINENSE, 2009).

Esses dados remetem, na conjuntura econômica atual, dificuldade para os novos empresários se fixarem no mercado, em decorrência da grande competitividade em todos os setores da economia.

A quantidade de oferta de novos produtos e serviços, com cada vez mais excelência, obriga as empresas mais antigas a buscarem uma qualidade superior, e as novas empresas, a alcançar um diferencial que possibilite sua permanência no mercado.

Dessa forma, os empreendedores devem ser capazes de identificar oportunidades e transformá-las em projetos exequíveis, para os cenários percebidos, com o mínimo de risco.

Segundo Drucker (2003),

empreendedor é um indivíduo que identifica oportunidades e para explorá-las toma iniciativa de reunir, organizar ou administrar recursos na forma de uma empresa autônoma, assumindo uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária nesta empresa, comprometendo-se pessoalmente com o resultado.

O empreendedor de micro e pequenas empresas está em crescente expansão no mercado e desempenha um papel importante na economia do país, com a geração de riquezas e também de empregos.

No passado, o índice de sobrevivência no mercado das micro e pequenas empresas era bastante pequeno, e muitas vinham à falência antes mesmo de completar dois anos de vida. De acordo com Spyros Diamantaras, gerente de comunicação e mercado do Sebrae (DIÁRIO CATARINENSE, 2009) esse índice mudou muito nos últimos 8 anos. Segundo o gerente de comunicação e mercado do Sebrae SC, se antes cerca de 80% das empresas fechavam as portas em até 2 anos, hoje são apenas 24%.

Para Diamantaras (DIÁRIO CATARINENSE, 2009), entre os motivos para esse progresso, cita-se o crescimento da economia brasileira, um maior acesso à informação e maior nível de consciência do empresariado.

Essa busca de informação e consciência para minimizar riscos e incertezas do mercado contribui para decisões mais precisas.

De acordo com Marion (2009), a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. A contabilidade coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios que contribuem para a tomada de decisão dos administradores.

Marion (2009, p.26) explica que

observamos com certa freqüência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo fundo em nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a “célula cancerosa” não repousa nessas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

Em uma empresa empreendedora, a informação contábil permite analisar, planejar e controlar a situação financeira da empresa de forma eficaz. Através de projeções, análises de investimento e retorno, o empreendedor possui mais subsídios para tomada de decisão e maior possibilidade de se destacar no mercado.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Planejamento, de acordo com Iudícibus (2007, p. 25), “é o processo de decidir que curso de ação deverá ser tomado para o futuro”. Segundo Iudícibus (2007), o planejamento é uma das finalidades para as quais se usa a informação contábil.

Porter (1986) descreve que uma organização sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. O planejamento possibilita um processo contínuo de interação da empresa com seu ambiente, permitindo estabelecer seus objetivos e identificar suas potencialidades, além de orientá-la no aproveitamento de todos os seus recursos disponíveis.

Nesse sentido, para identificar a viabilidade de abertura de um negócio se faz necessário um planejamento adequado para tomar decisões. Estudar a viabilidade de abertura de um empreendimento é essencial para identificar os riscos e propor estratégias para minimizá-los e até mesmo evitá-los.

No ramo contábil, são inúmeras empresas prestadoras de serviço presentes no mercado. Segundo Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2009), o Brasil conta com mais de 300 mil profissionais de contabilidade e mais de 70 mil escritórios contabilistas que ocupam mais de 700 mil profissionais, englobando as categorias de contador e técnico em contabilidade.

Dessa forma, para iniciar um negócio no ramo contábil, é importante estudo capaz de analisar o mercado e seus concorrentes, assim como estudo financeiro para projeções de investimentos e retornos. Essas informações permitem que o empreendedor tenha uma visão sólida da viabilidade de abertura de seu negócio.

Ao delimitar-se o estudo do presente trabalho, definiu-se como problema de pesquisa: Como analisar a viabilidade de abertura de um escritório de Contabilidade em Florianópolis/SC?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma abordagem para analisar a viabilidade da abertura de um escritório de Contabilidade em Florianópolis/SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as análises que podem ser empregadas para um estudo de viabilidade de abertura de um negócio;
- Caracterizar a empresa e seu negócio, os serviços prestados e estrutura;
- Examinar a viabilidade comercial, coletando informações de mercado, concorrentes e clientes em potencial; e
- Verificar a viabilidade econômica, estimando receitas e gastos, margem de contribuição e ponto de equilíbrio;

- Observar a viabilidade financeira, analisando o retorno do investimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Estudar a viabilidade de abertura de uma empresa torna-se indispensável para que o empreendimento prospere e se destaque no mercado. Através dessa análise, o empreendedor possui mais subsídios para tomada de decisão.

Qualquer empresa, em qualquer setor de atuação, toma decisões constantemente. Na tomada de decisão, o empreendedor necessita de uma base de dados e informações previamente coletadas para acompanhar e antecipar-se aos acontecimentos econômicos e políticos que possam interferir no desempenho do negócio. De acordo com Drucker (1995, 131), “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes”.

O planejamento é fundamental para que o empreendedor conheça as suas chances reais de abrir um negócio e os caminhos a serem percorridos para que atinja seu objetivo, saiba como melhorar e como corrigir possíveis erros.

Dados de um estudo do Sebrae (2007) mostram que as principais causas que levaram 22% dos empresários entrevistados a fecharem seus negócios com menos de dois anos de funcionamento concentram-se em falhas gerenciais, destacando-se: falta de conhecimento gerencial e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas conjunturais.

Portanto, para se desenvolver um novo negócio visando êxito, o empreendedor deve analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliando investimentos e retorno sobre o capital investido; e conhecer respectivo mercado para definir suas estratégias.

Especificamente, no ramo contábil, a demanda por serviços é ampla. Segundo Raza (2006), isso acontece porque

as funções de um contador ou escritório de contabilidade não se limitam a apurar os impostos e manter a contabilidade em dia, o contador deve contribuir com todas as áreas da empresa com o objetivo de oferecer aos empresários as ferramentas necessárias para a preservação do seu patrimônio e a gestão dos negócios. Ele deve ter informações que lhe ofereça condições para avaliar o desempenho e os resultados da empresa, não só da apuração de resultados mensais, mas de que maneira ele foi alcançado.

A grande demanda para esses serviços, porém, não justifica um novo empreendimento sem planejamento e estudo prévio de viabilidade de abertura.

A competitividade do mercado bem como a disponibilidade escassa de recursos financeiros para investimento são fatores determinantes que levam as empresas a estudarem melhor as suas decisões. Para Casarotto Filho e Kopittke (1992) uma análise completa do investimento compreende:

- critérios econômicos, para verificação do investimento;
- critérios financeiros, onde será considerada a disponibilidade de recursos;
- critérios imponderáveis, são os valores não monetários que englobam a análise.

Dessa forma, para abertura de um escritório contábil, se faz necessário um estudo de viabilidade que englobe análises técnica, comercial, financeira e econômica.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Tão importante quanto definir um objetivo, é a maneira como se irá fazê-lo, por isso é essencial que se saiba o significado de metodologia e métodos utilizados no desenvolvimento de uma pesquisa. Gil (1996, p.19), define pesquisa como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Na seqüência, apresenta-se o enquadramento da pesquisa, com o detalhamento dos procedimentos utilizados; assim como respectiva coleta e análise de dados.

##### 1.4.1 Enquadramento da pesquisa

De acordo com o ponto de vista de abordagem do problema, Richardson e Peres (1999) definem duas perspectivas para realização da pesquisa: a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Este trabalho enquadra-se como uma pesquisa Qualitativa e Quantitativa.

Segundo Richardson e Peres (1999, p.70), o método quantitativo busca a precisão dos resultados, procura evitar distorções de análise e interpretação, emprega a quantificação na coleta de informações e em seu tratamento utiliza técnicas estatísticas. É muito utilizado nas análises econômicas e financeiras para obtenção de dados, procedimentos que serão



empregados neste trabalho.

No método qualitativo, Raupp e Beuren (2003, p.92) descrevem que “a abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo”.

Richardson e Peres, (1999, p.80) explicam que na pesquisa qualitativa:

as investigações têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Segundo Gil (1996), com relação aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas como: exploratórias, descritivas e explicativas.

Considerando os objetivos estabelecidos no estudo, a pesquisa enquadra-se como descritiva, já que pretende descrever a viabilidade de abertura de um negócio.

De acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos, este trabalho enquadra-se como um estudo de caso. Gil (2002) o caracteriza como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, possibilitando um amplo e detalhado conhecimento dos mesmos. Seu propósito não é gerar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim permitir uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

#### **1.4.2 Coleta e análise de dados**

A coleta de dados na empresa objeto de estudo ocorre no primeiro semestre de 2010 em Florianópolis/SC, mais especificamente no bairro da Trindade, onde o empreendedor possui imóvel disponível.

Para coleta de dados, utilizaram-se as técnicas bibliográfica, documental e de observação.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) entende-se como pesquisa bibliográfica toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas monográficas, teses, material cartográfico, e até meios de comunicação orais, sejam eles rádio, filmes e televisão. A pesquisa bibliográfica deste trabalho é realizada em livros, jornais, pesquisas monográficas, artigos, e internet.

A pesquisa documental, segundo Silva e Grigolo (2002 *apud* RAUPP E BEUREN, 2003), vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada, visando tratar e interpretar a informação bruta. Neste trabalho são utilizados, por exemplo, dados da FAMPESC (Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas) para estudo da população da região e bairros concorrentes, assim como dados do CRC (Conselho Regional de Contabilidade) para analisar quantidade de escritórios de contabilidades na região de Florianópolis.

A técnica de observação “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar” (LAKATOS E MARCONI, 2001), e auxilia muito na abertura de um novo negócio, principalmente na análise de mercado.

Após coleta de dados e informações para verificar a viabilidade de abertura de um escritório de contabilidade, são elaboradas planilhas para cálculo dos diversos métodos de avaliação de investimentos e de cenários futuros do projeto em questão, que sustentaram as conclusões apresentadas.

## 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo trabalha com dados referentes à abertura de um escritório de contabilidade no bairro Trindade, em Florianópolis/SC, e abrange uma análise na região de Florianópolis-SC.

Por ser um estudo de caso realizado no ano de 2010, essa pesquisa tem sua aplicação validada durante o primeiro semestre desse mesmo ano, exclusivamente a escritórios de contabilidade da região pesquisada, e seus resultados não podem ser generalizados a outro tipo de empresa.

Sua estrutura abrange como forma de análise de viabilidade as análises comercial, econômica e financeira, estando limitada a esses dados.

O trabalho utiliza-se de projeções econômicas e financeiras para sua conclusão. As análises de receitas, custos e retornos sobre o investimento, buscam ser fidedignas com a realidade, porém não podem ser utilizados como fonte concreta de resultado.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho apresenta-se estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma introdução ao estudo indicando o problema central de pesquisa. Os objetivos geral e específicos são apresentados no início, seguidos da justificativa acerca do trabalho. A metodologia utilizada é apresentada com o enquadramento da pesquisa e coleta e análise dos dados.

No segundo capítulo é abordado o referencial teórico. Os temas apresentados são relacionados à contabilidade e ao papel da contabilidade gerencial; empreendedorismo, levantando características e o processo empreendedor; e análise de viabilidade, servindo como base para posterior descrição e análise dos dados.

O terceiro capítulo 3 descreve-se a caracterização da empresa com um breve histórico. São levantados dados como receitas, custos e taxas para projeções e análises de retornos de investimento e são elaborados cenários para investigação do problema central.

No quarto capítulo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, incluindo as conclusões acerca do estudo desenvolvido e as recomendações para futuros trabalhos.

Por último são apresentadas as referências utilizadas para elaboração da pesquisa, e o apêndice desenvolvido na mesma.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é apresentado referencial teórico que serve de base para elaboração deste trabalho. Os temas abordados são contabilidade; contabilidade gerencial e sua importância para tomada de decisão; empreendedorismo, analisando-se o conceito do tema, características do espírito empreendedor e o processo empreendedor; e análise de viabilidade de um projeto, dividida em 3 dimensões: análise de mercado, econômica e financeira.

### 2.1 CONTABILIDADE E A CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Iudícibus (2007, p. 21), a contabilidade

na qualidade de ciência social aplicada, com metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer ente, seja esta pessoa física, entidade de finalidades não lucrativas, empresa, seja mesmo pessoa de Direito Público, tais como Estado, Município, União, Autarquia, etc., tem um campo de atuação muito amplo.

Administradores, diretores e executivos apresentam grande interesse nos dados contábeis. De acordo com Iudícibus (2007), o interesse dessas pessoas atinge um grau de profundidade e análise, bem como de frequência, muito maior do que para os demais grupos. De fato são eles os agentes responsáveis pela tomada de decisão dentro de cada entidade a que pertencem.

A necessidade de dados e informações corretas para uma tomada de decisão faz da contabilidade uma ferramenta que pode auxiliar a administração a tomar decisões. Segundo Marion (2009, p. 25), a contabilidade “coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para tomada de decisão”.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 8) conceituam a tomada de decisão como “a decisão com propósito de selecionar entre um conjunto de cursos alternativos de ação projetados para atingir algum objetivo”. Desse modo, a contabilidade permite reduzir riscos e

incertezas no cotidiano organizacional, buscando sempre os melhores resultados e desempenho.

A informação contábil propicia a tomada de uma decisão melhor e mais bem fundamentada. Para Marion (2009, p. 26), “a experiência e o *feeling* do administrador não são mais fatores decisivos no quadro atual; exige-se informações reais, que norteiem tais decisões, e essas informações estão contidas nos relatórios elaborados pela contabilidade”.

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004) os gestores beneficiam-se quando a contabilidade fornece informações que auxiliam a atingir seus objetivos e metas, respondendo a três tipos de questões:

- *questão de registro*: Estou agindo bem ou insatisfatoriamente?
- *questão de direção de atenção*: Quais problemas devo examinar?
- *questão de solução de problemas*: Das diversas maneiras de fazer um trabalho, qual é a melhor?

A primeira questão segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004) permite avaliar o desempenho organizacional com o acúmulo e classificação dos dados. A segunda questão significa interpretar informações para focalizar problemas, ineficiências e oportunidades. E na última questão, a contabilidade quantifica os resultados prováveis dos possíveis cursos de ações e, frequentemente, recomenda o melhor curso a seguir.

O contador tem função fundamental nesse processo, produzindo informações úteis aos usuários da contabilidade para tomada de decisões. Esses usuários são classificados por Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) como:

- Gestores internos que usam a informação para o planejamento e controle, a curto prazo, de operações rotineiras;
- Gestores internos que usam a informação para tomar decisões não-rotineiras (por exemplo, investir em equipamentos, determinar preço de produtos e serviços, decidir a que produtos dar relevo ou não) e formular as políticas gerais e planos de longo prazo;
- Usuários externos, tais como investidores e autoridades governamentais, que usam a informação para tomar decisões a respeito da empresa.

Dessa forma, o objetivo principal da contabilidade, para Marion (2009, p.26), é o de “permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estatístico, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras”.

Em uma análise de viabilidade de um negócio, as informações contábeis são destinadas aos usuários internos para a tomada de decisão, sendo enquadradas como ferramenta da contabilidade gerencial.

De acordo com Atkinson *et al.* (2000, p. 36) contabilidade gerencial é definido como o

processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Segundo Horngren (1985, p.4), a característica distintiva da contabilidade gerencial é sua ênfase nas finalidades de planejamento e controle. Segundo o autor “a contabilidade gerencial se interessa pela acumulação, classificação e interpretação de informações que ajudem os executivos a atingir os objetivos organizacionais”.

Marion (2009) sintetiza que essa área da contabilidade é voltada para fins internos e busca atender os gerentes de informações voltadas para a tomada de decisão, sendo executada pelo profissional normalmente denominado como *controller*.

Para melhor compreensão do conceito, cabe comparar a contabilidade gerencial com a contabilidade financeira. Horngren (1985, p.13) descreve que

a contabilidade financeira enfatiza o preparo de relatórios de uma organização para usuários externos, como bancos e o público investidor. A contabilidade gerencial enfatiza o preparo de relatórios de uma organização para seus usuários internos, como os presidentes, os reitores e os chefes de equipes médicas.

De acordo com Atkinson *et al.* (2000, p.45) as funções da contabilidade gerencial são:

- *controle operacional*: fornece informação sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas;
- *custeio do produto e do cliente*: mensura os custos dos recursos para se produzir, vender, e entregar um produto ou serviço aos clientes;
- *controle administrativo*: fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais; e
- *controle estratégico*: fornece informação sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Dessa forma, a contabilidade gerencial mede os resultados das empresas e avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomada de decisão.

Para Atkinson *et al.* (2000, p.37), “medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, estão disponíveis apenas nos sistemas de contabilidade gerencial”.

O uso das informações gerenciais como apoio à tomada de decisão também podem ser usadas para planejamento e análise de viabilidade de um novo negócio, contribuindo para o planejamento dos empreendedores, tema desenvolvido na sequência.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Para Dornelas (2001, p.38), em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que se faz;
- Utilização de recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e
- Aceitar e assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

O conceito de empreendedor, de acordo com Kirzner (1973 *apud* DORNELAS, 2001, p.37), “é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Para Hitt, Hoskisson e Ireland. (2005, p.528), os empreendedores “são indivíduos que agem independentemente ou como parte de uma organização, que criam um novo empreendimento ou desenvolvem uma inovação e assumem riscos ao introduzi-los no mercado”.

O processo de empreender envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Para Dornelas (2001, p.38),

em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, o empreendedor requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro lugar, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e erros.

Essas funções apresentam-se também nas características do espírito empreendedor como se observa a seguir.

### 2.2.1 Características do empreendedor

Segundo Chiavenato (2005, p.5), “o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades”.

Para Schumpeter (1949 *apud* CHIAVENATO, 2005), o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica graças à introdução de novas formas de exploração e gestão no mercado, é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de se fazer negócios.

Dentre todas as características do empreendedor, três delas são expostas por Chiavenato (2005) como básicas na identificação desse espírito, a saber:

- *Necessidade de Realização*: As pessoas com alta necessidade de realização competem com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas em geral;
- *Disposição para assumir Riscos*: O empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio, tanto financeiros, abandono de empregos seguros riscos familiares, e etc.;
- *Autoconfiança*: As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas.

### 2.2.2 O processo empreendedor

Segundo Dornelas (2001, p.42), “as fases do processo empreendedor são: identificação e avaliação de oportunidades, desenvolvimento de plano de negócios, determinar e captar os recursos necessário, e por último, gerenciar a empresa”. O Quadro 1 detalha as quatro fases citadas.



| IDENTIFICAR E AVALIAR A OPORTUNIDADE  | DESENVOLVER O PLANO DE NEGÓCIOS  | DETERMINAR E CAPTAR RECURSOS NECESSÁRIOS   | GERENCIAR A EMPRESA CRIADA  |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* criação e abrangência da oportunidade</li> <li>* valores percebidos e reais da oportunidade</li> <li>* riscos e retornos da oportunidade</li> <li>* oportunidade versus habilidades e metas pessoais</li> <li>* situação dos Competidores</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumário Executivo</li> <li>2. O Conceito do Negócio</li> <li>3. Equipe de Gestão</li> <li>4. Mercado e Competidores</li> <li>5. Marketing e Vendas</li> <li>6. Estrutura e Operação</li> <li>7. Análise Estratégica</li> <li>8. Plano Financeiro</li> <li>9. Anexos</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* recursos pessoais</li> <li>* recursos de amigos e parentes</li> <li>* <i>angels</i></li> <li>* capitalistas de risco</li> <li>* bancos</li> <li>* governo</li> <li>* incubadoras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* estilo de gestão</li> <li>* fatores críticos de sucesso</li> <li>* identificar problemas atuais e potenciais</li> <li>* implementar um Sistema de controle</li> <li>* profissionalizar a gestão</li> <li>* entrar em novos mercados</li> </ul> |

Quadro 1: As fases do processo empreendedor.

Fonte: Dornelas (2001, p.42.)

Apesar de serem apresentadas de forma seqüencial, as fases não precisam ser concluídas para que a outra se inicie. Muitas vezes inicia-se outro ciclo de fases antes de concluído o processo completo.

O processo apresentado por Dornelas (2001) serve de roteiro para o planejamento de um novo negócio. Neste trabalho, no lugar do Plano de Negócios sugerido, optou-se pela elaboração de uma análise de viabilidade envolvendo uma análise comercial, econômica e financeira, conforme referencial exposto a seguir.

### 2.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UM PROJETO

Projeto é a parte integrante do processo decisório, desde a idéia de investir até sua consecução. Segundo Woiler e Mathias (1996, p.27), “projeto é o conjunto de informações internas e externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento”.

De acordo com Pomeranz (1988, p.17),

projeto pode ser definido como um conjunto sistemático de informações que serve de base para a tomada de decisões relativas à alocação de um certo montante de recursos. A elaboração de um projeto constitui, assim, uma técnica de análise, cujo objetivo é indicar quais os resultados que podem ser obtidos pela aplicação de um montante de recursos em diferentes usos alternativos.

A classificação de um projeto dependerá do seu objetivo. Woiler e Mathias (1996) explicam que se o objetivo for em função do uso que o mesmo terá para a empresa ao longo do processo decisório até a implantação do mesmo, classifica-se em projeto de *Viabilidade*, *Final* e de *Financiamento*. O projeto de viabilidade procura verificar a viabilidade em nível interno da própria empresa, o projeto final gera informações auxiliares no processo de acompanhamento do mesmo, e o de financiamento é feito para atender as exigências e quesitos dos órgãos financiadores.

O projeto de viabilidade, para Woiler e Mathias (1996, p.27) é

um projeto de estudo e análise, ou seja, é um projeto que procura verificar a viabilidade à nível interno da própria empresa. Quando surge a idéia (ou a oportunidade) de investir, começa o processo de coleta e processamento de informações que, devidamente analisadas, permitirão testar a sua viabilidade.

A verificação de viabilidade é necessária porque as decisões estratégicas de investimento geralmente envolvem grandes volumes de recursos e riscos.

As informações coletadas para a tomada de decisão se alternam de acordo com a necessidade de cada projeto, dessa forma, os elementos que o compõem podem ser bastantes variados. Segundo Pomeranz (1988), a composição de um projeto deve conter o *Dimensionamento*, *Estudos Técnicos* e *Análise Econômica*. No dimensionamento são definidas as alternativas de concretização do empreendimento, em termos físicos. O estudo técnico reúne os elementos relativos à engenharia do projeto, a tecnologia, tamanho e localização. A análise econômica são os estudos econômicos e financeiros envolvidos.

Para Woiler e Mathias (1996) a estrutura de um projeto deve ser de acordo com:

- *Aspectos econômicos*: mercado, localização e escala de produção;
- *Aspectos técnicos*: considerações referentes engenharia, processo de produção e arranjo físico;
- *Aspectos financeiros*: composição do capital, financiamentos, capital de giro, e outros;
- *Aspectos Administrativos*: relativos à estrutura organizacional necessária para implantação do projeto;

- *Aspectos jurídicos e legais*: com relação às exigências legais necessárias;
- *Aspectos do meio ambiente*: associação do projeto à degradação do meio ambiente;
- *Aspectos contábeis*: com relação a metodologia de elaboração dos cronogramas financeiros e das projeções.

Na estrutura de Casarotto Filho e Kopittke (1992), um projeto deve conter critérios *Econômicos, Financeiros e Imponderáveis*. O critério econômico mostra a rentabilidade do investimento, o financeiro indica a disponibilidade de recursos e os imponderáveis são os fatores não quantificáveis, através de regras de decisão explícitas ou intuitivas.

A análise de viabilidade é uma das maneiras de minimizar os riscos de um projeto, pois é possível constatar e analisar números e possibilidades de rendimentos e retornos.

Para que as decisões sejam com os menores riscos possíveis e mais vantajosas para o negócio, neste trabalho serão realizadas as análises comercial, econômica e financeira, visando uma maior precisão de resultados para o novo empreendimento.

### **2.3.1 Análise de mercado**

Qualquer organização precisa se direcionar estrategicamente com o objetivo de reagir às mudanças originadas do ambiente, aproveitando as oportunidades e desafiando as ameaças oriundas dele. Segundo Longenecker *et al.* (2007, p. 121) “infelizmente, alguns empreendedores ignoram o marketing nos primeiros estágios do planejamento de novos empreendimentos”.

Neste cenário competitivo, o marketing tem papel de grande relevância, atuando como facilitador para uma análise comercial completa.

Para Dolabela (1999, p.147) “marketing é o processo e planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita”.

Kotler (1998, p. 27) conceitua marketing como “um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

A finalidade básica do marketing é sintetizada por Dolabela (1999, p.147) em dois tópicos:

1. detectar oportunidades (nichos de mercadológicos) de mercado ou demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa, seja de seus concorrentes.
2. preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais, em troca de uma desejável receita.

Dessa forma, para demonstrar como a organização irá transferir seu produto ao mercado e seus respectivos clientes, deve-se elaborar uma análise de mercado. Segundo Dolabela (1999) uma análise comercial deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições.

Essa análise serve como modelo e base para que a organização possa estimar o tamanho do mercado, a participação da empresa neste mercado, os concorrentes, as variáveis dos serviços e produtos, o potencial do negócio e, finalmente, questões operacionais para as transferências dos produtos definidos.

De acordo com Dolabela (1999) existe uma variedade de formatos para esse plano conforme o propósito da empresa. Mas segundo o autor, no geral apresentam os pontos de Análise de Mercado, subdividido em Setor, Clientes, Fornecedores e Concorrentes.

Na visão de Porter (1999, p. 28) “o estado de competição num setor depende de cinco forças básicas”. Segundo o autor, na formulação de uma estratégia de marketing, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes, do contrário, encontra-se arraigada na sua economia subjacente na figura dos clientes, fornecedores, entrantes em potencial, produtos substitutos e, por fim, o setor, através das manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. Essas abordagens são desenvolvidas na sequência.

#### 2.3.1.1 Abordagem de Fernando Dolabela

A abordagem de Dolabela (1999) é desenvolvida através das análises dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do setor onde a empresa está inserida, a partir de seus conceitos, e também embasamento em outros autores sobre o tema.

Conforme definição de Dolabela (1999, p. 149) “a análise de mercado é voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores, e do ambiente em que a empresa vai atuar”.

Em uma análise de mercado, Longenecker *et al.* (2007, p. 124) relata que “o empreendedor descreve seu mercado alvo”.

Para Dornelas (2001), a análise de mercado é considerada por muitos a parte mais importante de uma análise de viabilidade, e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus clientes, com o intuito de conquistá-lo continuamente.

É importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia competitiva, analisando o setor onde está inserida, os clientes, seus fornecedores e a concorrência.

A análise do setor envolve a análise do ambiente externo, do mercado. Definição de Longenecker *et al.* (2007, p. 132) aponta o termo mercado como “um grupo de clientes potenciais que têm força de compra e necessidades insatisfeitas”.

Segundo Kotler (1998, p. 87) uma unidade de negócio

precisa monitorar as forças macro-ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores micro-ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro.

No caso de um novo empreendimento, esses dados, baseados numa análise externa ajudam no dimensionamento da nova empresa: seu tipo e volume de produção, sua capacidade e dimensionamento dos serviços, seu foco.

Em um estudo do mercado, o empreendedor deve conhecer as partes do ambiente que precisa monitorar para identificar as oportunidades e ameaças associadas ao negócio.

De acordo com Kotler (1998), oportunidade é uma área de necessidade do consumidor em que a empresa pode atuar rentavelmente. Para Longenecker *et al.* (2007, p. 133) “oportunidade está relacionada às necessidades do cliente desde que sejam usadas para identificar segmentos de mercado baseados em benefícios procurados por clientes”.

Já o termo Ameaça, segundo Kotler (1998, p. 87) “é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro”.

Para análise de oportunidades e ameaças são observados alguns aspectos, como cita Dolabela (1999, p. 152):

- a) Aspectos demográficos

Referem-se às características gerais da população, tais como tamanho, concentração, composição etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar, distribuição geográfica, entre outras. A maioria dessas informações é fornecida pelo IBGE.

b) Aspectos econômicos

O estágio em que se encontra a economia influencia de maneira decisiva a permanência ou abertura de um novo negócio. Exemplos: inflação, taxa de juros, Produto Interno Bruto e distribuição de renda. Deve-se medir a sensibilidade do produto ou serviço às variações econômicas.

c) Aspectos legais e políticos

Dizem respeito à avaliação de políticas setoriais, a legislação, aos incentivos específicos sobre micro, pequenas e médias empresa e a observância das leis que regem o setor.

d) Aspectos tecnológicos

Determinadas mudanças tecnológicas podem afetar setores inteiros da economia. É importante avaliar se o novo empreendimento é suscetível a influências da tecnologia.

e) Aspectos Culturais

Englobam fatores sociológicos, antropológicos, psicológicos, princípios éticos e morais e tradições que podem afetar o novo negócio.

A análise da concorrência é parte integrante de uma análise de mercado completa, e frequentemente é ignorada pelos empreendedores em seus novos empreendimentos. Muitos acreditam que o mercado não possui itens alternativos para seu produto ou serviço, ou que o seu sucesso não atrairá outros empreendedores. Segundo Longenecker *et al.* (2007, p. 125) “existindo concorrentes esses devem ser estudados cuidadosamente e a chave para gerenciá-los é dispor de um perfil claro de comportamento deles”.

Para Kotler (1998), em razão dos mercados tornarem-se tão competitivos, entender os consumidores deixou de ser o suficiente. O resultado é que as empresas devem começar a prestar mais atenção a seus concorrentes, da mesma forma com que se preocupam com seus consumidores-alvo.

A empresa deve, periodicamente, comparar seus produtos, preços, canais e promoção com seus concorrentes, para identificar áreas de vantagem e desvantagem competitiva. Dessa forma, de acordo com Kotler (1998, p. 208), as empresas precisam saber responder a cinco perguntas sobre os concorrentes:

- Quem são nossos concorrentes?
- Quais suas estratégias?

- Quais seus objetivos?
- Quais suas forças e fraquezas?
- Quais seus padrões de reação?

Na análise de fornecedores o objetivo é identificar a fonte mais apropriada para o fornecimento de matéria prima. Segundo Kotler (1998, p. 198) o administrador “deve examinar anuários comerciais, fazer busca por computador, telefonar a outras empresas pedindo indicações, observar anúncios e freqüentar feiras comerciais”.

Antes de selecionar um fornecedor deve-se especificar os atributos desejados e sua importância. Kotler (1998, p. 201) descreve que a escolha e importância dos diferentes atributos variam conforme tipo de situação de compra:

Confiabilidade de entrega, preço e reputação dos fornecedores são altamente importantes para produtos de compra rotineira. Para produtos com rotinas de procedimentos, como copiadoras, os três atributos mais importantes são serviços técnicos, flexibilidade do fornecedor e confiabilidade do produto. Para produtos políticos que ativam rivalidades na organização, como um sistema de computador, os atributos mais importantes são preço, reputação do fornecedor, confiabilidade do produto, confiabilidade do serviço e flexibilidade do fornecedor.

Na análise de clientes, o empreendedor descreve seu mercado alvo. Segundo Longenecker *et al.* (2007) as informações dessa pesquisa podem utilizar dados primários, através dos métodos de observação e questionamento, dados e secundários, para construção do perfil do consumidor.

Longenecker *et al.* (2007) descreve que na pesquisa de dados secundários, as informações já estão compiladas e a coleta de dados primários diz respeito à pesquisa para obtenção de informações novas. Os dados primários podem ser através do método de observação, que evitam contato pessoal entre o entrevistado e o entrevistador; e método de questionamento, que envolve algum tipo de interação entre o entrevistado e o entrevistador.

De acordo com Dolabela (1999, p. 163) existem algumas perguntas para se aprofundar sobre os clientes e seu mercado-alvo:

- Qual o tamanho da clientela alvo? Quantas pessoas estariam interessadas em comprar o produto?
- Qual a demanda do produto/serviço?
- Qual o perfil desses consumidores (faixa etária, renda, escolaridade, etc.)?
- Quais os hábitos de compra dos consumidores?
- Como os clientes desejam esse produto (atributos/ aspecto, benefícios, valor agregado)?

- Que preço estariam dispostos a pagar pelo produto/ serviço?

Para Longenecker *et al.* (2007, p. 124) “um novo empreendimento se concentrará inicialmente em poucos mercados-alvo ou em um só”, identificados através de segmentação de mercado.

Dolabela (1999, p. 166) define segmentação de mercado como “processo mediante o qual uma empresa divide o mercado em parcelas as mais homogêneas possíveis, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing”.

Uma pequena empresa deve segmentar o mercado, identificando seu nicho e buscando satisfazer com profundidade suas necessidades. Dessa forma, Dolabela (1999) divide três variáveis básicas de segmentação: variáveis geográficas, demográficas e psicográficas.

Na variável geográfica são analisadas as diferentes localidades onde os elementos de mercado são localizados. A demográfica diz respeito à idade, sexo, renda, grau de escolaridade, etc.; e a psicográfica refere-se aos indivíduos e a seus diversos aspectos como estilo de vida, atitudes, personalidade, padrões de comportamento. (DOLABELA, 1999)

Dolabela (1999, p.149) descreve ainda que para analisar a viabilidade de um negócio, é importante aliar à análise de mercado, um conjunto de estratégias de marketing para “planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso”.

Dessa forma, classifica como estratégias de marketing, segundo Dolabela (1999), o estudo do *produto*, características físicas e funcionais do produto; estudo do *preço*, com seu valor mínimo e preço ideal; o *ponto*, caracterizando o local de venda do produto e distribuição; e o estudo da *promoção*, delimitando o tipo de promoção e propaganda utilizadas.

Outra abordagem estudada é a de Michael Porter, desenvolvida na seqüência do trabalho.

### 2.3.1.2 Abordagem de Michael Porter

Para Porter (1999), as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e são da maior importância na formulação da estratégia. Cada setor tem um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais, em função disso, o



estrategista da empresa deve compreender as peculiaridades que determinam seu setor, preparando a empresa para melhor enfrentar as forças competitivas.

Na força *ameaça de novos entrantes*, Porter (1999) descreve que a seriedade da ameaça de novos concorrentes por um espaço, depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Em função disso, o autor delimita os seis principais sustentáculos das barreiras de entrada: economia de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo independentes do tamanho, acesso a canais de distribuição e política governamental (PORTER, 1999):

- *Economias de escala*: Essas economias não permitem a entrada das empresas, forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo;

- *Diferenciação do produto*: A identificação com a marca cria barreiras que forçam os entrantes a vultosos investimentos para conquistar a lealdade dos clientes. A propaganda, os serviços aos clientes no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que promovem a identificação com a marca;

- *Exigências de capital*: A necessidade de investir grandes recursos financeiros como requisito para a competição também representa uma barreira de entrada, sobretudo se o capital se destinar a despesas irrecuperáveis;

- *Desvantagens de custo, independentes do tamanho*: As empresas estabelecidas muitas vezes desfrutam de vantagens de custo não disponíveis para os rivais em potencial, independente do porte e das possíveis economias de escala. Essas vantagens decorrem dos efeitos da curva de aprendizagem e a curva de experiência, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos a preços anteriores à inflação, dos subsídios governamentais ou da localização favorável.

- *Acesso a canais de distribuição*: Quanto mais limitados os canais atacadistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil será a entrada no novo setor.

- *Política governamental*: O governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores, através de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matérias-primas.

As expectativas do rival em potencial a respeito da reação dos concorrentes existentes também influenciarão a decisão sobre a entrada no setor. Porter (1999, p. 31) comenta que “a empresa provavelmente pensará duas vezes se os concorrentes estabelecidos já tiverem expulsado novos entrantes anteriores” ou se:

- Os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor;
- Os concorrentes estabelecidos parecem dispostos a reduzir preços;
- O crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorção dos novos concorrentes.

Considerando a força *fornecedores poderosos*, Porter (1999, p.35) relata que

são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para reduzir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

Porter (1999) ainda ressalta que o poder dos fornecedores importantes depende de inúmeras características da situação do mercado e da importância relativa das respectivas vendas para o setor, sendo poderoso se:

- É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador;
- Seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado, ou ele desenvolveu custos de mudanças. Os custos de mudanças são custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor;
- Não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor;
- Representa uma ameaça concreta de integração para a frente, invadindo o setor dos compradores.

A força *compradores poderosos* é citada por Porter (1999), como clientes capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, em detrimento dos lucros do setor. Dessa forma, um grupo de compradores é poderoso se:

- É concentrado ou compra em grandes volumes;
- Os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados;
- Os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos;
- Seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para redução dos custos de suas compras;
- Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- O produto do setor não economiza o dinheiro do comprador. Nas situações em que o produto ou serviço do setor é capaz de pagar muitas vezes a si próprio, raramente o comprador é sensível ao preço;
- Os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

O *produto substituto* é uma força que limita o potencial do setor, pois impõe um teto aos preços. Segundo Porter (1999) isso não se confirma se a qualidade do produto é melhorada ou, de alguma forma (através do marketing) se estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as consequências nos lucros e possivelmente no crescimento.

Porter (1999, p.38) explica ainda que

os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho.

Quando a rivalidade está presente entre os concorrentes, assume a forma usual de *manobras pelo posicionamento*, força onde o comprador ou fornecedor utiliza táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. De acordo com Porter (1999), a rivalidade é intensa quando:

- Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder;
- O crescimento do setor é lento, dando origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista;
- O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores e protejam um combate contra ataques dos demais contendores aos clientes;
- Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços;
- Os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos. Esses incrementos rompem o equilíbrio oferta-demanda do setor e levam a períodos de excesso de capacidade e redução de preços;
- As barreiras de saídas são altas. As barreiras de saída, como os ativos muito especializados ou a lealdade gerencial a um determinado negócio, prolongam a atuação da empresa no setor, mesmo que ela esteja obtendo retornos muito baixo ou negativo sobre o investimento;
- Os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de personalidades.

Para Porter (1999, p. 40) “embora as empresas sejam capazes de conviver com muitos fatores que estão incrustados na própria economia do setor, talvez disponham de algum espaço para melhorar a situação através de mudanças estratégicas”.

### 2.3.2 Análise Econômica

Uma boa oportunidade mercadológica pode ou não ser uma boa oportunidade econômica. Para Longenecker *et al.* (2007, p. 168),

uma boa oportunidade de mercado exige um produto ou serviço que satisfaça uma necessidade definida do cliente e crie uma vantagem competitiva sustentável. Mas isso não basta. Para ser um bom investimento, uma oportunidade deve gerar resultado compensador com relação ao montante exigido no negócio. Por isso as projeções de lucro de um empreendimento, seus ativos, as exigências financeiras e seu fluxo de caixa são essenciais para determinar se a transação é economicamente viável.

A necessidade de analisar a viabilidade econômica de um investimento possibilita a escolha da melhor alternativa de investimento utilizando métodos de análise específicos, com a conseqüente otimização dos recursos.

Segundo Hoji (2008), para dar suporte às decisões de investimentos, as análises de viabilidade econômica devem ser feitas com critérios que demonstrem com clareza os retornos sobre os investimentos, considerando os níveis de risco assumidos.

De acordo com Casarotto Filho e Kopittke (1992, p. 72), ao fazer um novo investimento, uma empresa deve fazer uma análise de viabilidade do mesmo:

Num primeiro momento são considerados os aspectos econômicos do investimento. Pergunta-se se o investimento é rentável. Aplicando corretamente os critérios econômicos sabe-se quais os investimentos que rendem mais, ou seja, como aplicar o dinheiro de maneira a obter o maior retorno.

Para se fazer um estudo econômico adequado, alguns princípios básicos devem ser considerados, conforme citam Casarotto Filho e Kopittke (1992):

- Deve haver alternativas de investimento. É infrutífero calcular se é vantajoso comprar um carro à vista se não há condições de conseguir dinheiro para tal;
- As alternativas devem ser expressas em dinheiro, para haver um denominador comum para comparação;
- Só as diferenças entre alternativas são relevantes;
- Sempre serão considerados os juros sobre o capital empregado. Ao se aplicar o capital em um projeto devemos ter certeza de ser esta a maneira mais rentável de utilizá-lo;

- Nos estudos econômicos o passado geralmente não é considerado. Interessa o presente e o futuro.

A análise econômica pode ser realizada a partir da análise do resultado previsto para o negócio e da análise custo-volume-lucro. Na seqüência abordam-se a demonstração do resultado do negócio e análise de custo-volume-lucro.

### 2.3.2.1 Apuração do resultado do negócio

Fonte básica de informações para a apuração do resultado do negócio, a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), de acordo com Longenecker *et al.* (2007, p. 168) “indica o total de lucros ou prejuízos gerados pela empresa em dado período, mensal ou anual”.

Hoji (2008, p. 266) complementa que “a demonstração de resultado do exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas”. Segundo o autor, a DRE deve ser apresentada de forma dedutiva, iniciando com a receita operacional bruta e dela, deduzindo-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido.

Segundo Frezatti (2000), com base no conceito genérico de gasto (entendido como sacrifício de valores que a entidade arca para obter receitas) pode-se especificar o conceito de custos e despesas. Custos são gastos relacionados com a geração do produto ou prestação do serviço. Despesas, por sua vez, são gastos relacionados com a estrutura requerida para que a atividade seja desenvolvida, tanto em termos comerciais como administrativos.

Os custos podem ser fixos ou variáveis e, conforme Horngren (1985, p. 21), “são definidos em termos da variação de um custo total em relação às variações de quantidade de uma atividade escolhida”.

Dolabela (1999, p. 230) aperfeiçoa o conceito definindo como custos variáveis “os valores monetários pagos para obter e utilizar recursos, aplicados para produzir os produtos ou serviços. Eles mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida”. No caso dos custos fixos, não há proporcionalidade direta com a quantidade produzida.

Outro gasto utilizado na terminologia contábil é a perda. Segundo Viceconti e Neves (2000, p. 13), perda está relacionada à “gasto não intencional decorrente de fatores externos fortuitos ou da atividade produtiva normal da empresa”. São sacrifícios ocorridos na

produção, de forma involuntária ou fortuita.

Para Frezatti (2000, p. 112), “a projeção dos gastos tem por objetivo consolidar as informações referentes aos gastos projetados para o exercício a controlar”. Tanto os custos como as despesas serão projetados levando-se em conta sua adequação aos centros de custos requeridos para o adequado gerenciamento da organização.

A estrutura completa da DRE é demonstrada por Marion (2009) no Quadro 2.

| <b>DESCRIÇÃO</b>                                     | <b>EXERCÍCIO ATUAL</b> | <b>EXERCÍCIO SEGUINTE</b> |
|--|------------------------|---------------------------|
| RECEITA BRUTA  | -----                  | -----                     |
| (-) Deduções   | -----                  | -----                     |
| RECEITA LÍQUIDA                                      | -----                  | -----                     |
| (-) Custos das Vendas ou dos Serviços                | -----                  | -----                     |
| LUCRO BRUTO (OU PREJUÍZO)                            | -----                  | -----                     |
| (-) Despesas Operacionais                            | -----                  | -----                     |
| de Vendas  | -----                  | -----                     |
| Administrativas                                      | -----                  | -----                     |
| Financeiras (deduzida a Receita)                     | -----                  | -----                     |
| Outras Despesas ou Receitas Operacionais             | -----                  | -----                     |
| LUCRO OPERACIONAL (OU PREJUÍZO)                      | -----                  | -----                     |
| Receitas não Operacionais                            | -----                  | -----                     |
| (-) Despesas não Operacionais                        | -----                  | -----                     |
| (+/-) Ganhos/Perdas                                  | -----                  | -----                     |
| LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA (OU PREJUÍZO)        | -----                  | -----                     |
| (-) Provisão para o Imposto de Renda                 | -----                  | -----                     |
| LUCRO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA (OU PREJUÍZO)       | -----                  | -----                     |
| (-) Participações de Debêntures                      | -----                  | -----                     |
| (-) Participações de Empregados e / ou Administração | -----                  | -----                     |
| (-) Contribuições e Doações                          | -----                  | -----                     |
| LUCRO LÍQUIDO (OU PREJUÍZO)                          | -----                  | -----                     |
| LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL             | -----                  | -----                     |

Quadro 2: Estrutura da Demonstração do resultado do exercício.

Fonte: Marion (2009, p.137)

A estrutura de DRE apresentada baseia-se no custeio por absorção. Esse custeio, conforme conceito de Viceconti e Neves (2000, p.33), “é um processo de apuração de custos, cujo objetivo é ratear todos os seus elementos (fixos ou variáveis) em cada fase da produção”.

Uma análise de resultado alternativa é o custeio variável, base para as análises de custo-volume-lucro. Segundo Crepaldi (2004), “a análise das relações custo-volume-lucro é baseada no custeio variável, e através dela pode-se estabelecer qual a quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender para que não incorra em prejuízo”.

Para Viceconti e Neves (2000), o custeio variável, é um tipo de custeamento que considera como custo de produção do período apenas os custos variáveis incorridos.

Viceconti e Neves (2000) descrevem que no custeio variável, a diferença entre o valor de vendas líquidas e a soma dos custos variáveis dos produtos vendidos com as despesas variáveis resulta na margem de contribuição. Descrevem também que deduzindo-se da margem de contribuição os custos fixos e as despesas fixas, obtém-se o lucro operacional líquido. Essa maneira de apresentar a demonstração de resultado é elaborada no Quadro 3.

|   |
|---|
| 1. RECEITA BRUTA                              |
| 2. (-) DEDUÇÕES                               |
| 3. (=) RECEITA LÍQUIDA                        |
| 4. (-) CUSTOS VARIÁVEIS DOS PRODUTOS VENDIDOS |
| 5. (-) DESPESAS VARIÁVEIS                     |
| 6. (=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO                 |
| 7. (-) CUSTOS E DESPESAS FIXOS                |
| 8. (=) LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO              |

Quadro 3: Estrutura da Demonstração do resultado do exercício no custeio variável.

Fonte: Adaptado de Viceconti e Neves (2000, p. 143)

A demonstração do resultado do exercício, conforme Longenecker *et al.* (2007, p. 171), responde à pergunta “quão lucrativo é o negócio?”.

Segundo Horngren (1985), os administradores geralmente estudam as relações entre receita (vendas), despesas (custos) e renda líquida (lucro líquido) para observar as mudanças dos resultados financeiros quando um nível específico de atividade ou volume variam. Este estudo é comumente chamado de análise de custo-volume-lucro, parte integrante da análise econômica, desenvolvido na seqüência.

### 2.3.2.2 Análise de custo-volume-lucro

A análise de custo-volume-lucro abrange estudo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio de um projeto.

Segundo Crepaldi (2004, p. 158), “a análise de custo-volume-lucro mostra a maneira pela qual o lucro e os custos mudam quando há uma mudança no volume”.

A relação custo-volume-lucro é baseada no custeio variável, onde somente são apropriados à produção os custos e despesas variáveis. De acordo com Viceconti e Neves (2000, p. 153), essa análise

é um instrumento utilizado para projetar o lucro que seria obtido a diversos níveis possíveis de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço e venda, nos custos ou em ambos. Ela é baseada no Custeio Variável e, através dela, também pode-se estabelecer qual a quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender para que não incorra em prejuízo.

A margem de contribuição encontrada no custeio variável é definida por Horngren (1985) como a diferença entre as vendas e todos os custos e despesas variáveis. Pode ser expressa como um valor absoluto total, um valor absoluto unitário ou uma porcentagem.

De acordo com Cogan (1999), margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis, incluindo algum custo fixo identificado diretamente ao produto. Considera-se, no todo, que os custos fixos não distribuídos são aqueles necessários para operacionalizar os produtos da empresa, e a tomada de decisão se dá através das respectivas margens de contribuição.

Segundo Dolabela (1999, p. 232) margem de contribuição é

o valor que resta à empresa, após deduzidos da receita os custos dos produtos vendidos, as comissões e os impostos gerados pela comercialização de um produto. Mede o quanto este valor “contribui” para cobrir os custos fixos, tais como aluguéis e salários da administração.

Crepaldi (2009) afirma que margem de contribuição é um conceito importante para o custeio variável e a tomada de decisão gerencial. Esta ajuda os gerentes de quatro diferentes formas:

- esta informação ajuda a decidir sobre se deve diminuir ou expandir uma linha de produção;
- ajuda a avaliar alternativas provenientes da produção, de propagandas especiais e etc.;



- ajuda a decidir sobre estratégias de preços, serviços ou produtos;
- ajuda a avaliar o desempenho da produção.

O ponto de equilíbrio, de acordo com Dornelas (2001), corresponde ao valor monetário ou volume de vendas necessário para saldar os custos fixos e variáveis, a partir do qual a empresa começa a obter lucros. No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo.

Dolabela (1999, p. 239) conceitua que ponto de equilíbrio

corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo.

A fórmula para cálculo do ponto de equilíbrio é determinada por Dolabela (1999, p. 239), da seguinte forma:

Ponto de equilíbrio =  $CF + DF / MG$

Onde:

CF: Custos Fixos

DF: Despesas Fixas

MG: Margem de Contribuição

O ponto de equilíbrio, segundo Dornelas (2001, p. 169), “é de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro, e assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial”.

### 2.3.3 Análise Financeira

Segundo Casarotto Filho e Kopittke (1992), na implantação de um projeto, os critérios financeiros são os relacionados à disponibilidade de recursos. Os investimentos mais rentáveis devem ser analisados de acordo com critérios financeiros, os quais mostrarão os efeitos do investimento na situação financeira da empresa.

Para fazer as projeções, o empreendedor deve elaborar demonstrativos financeiros e analisá-los. De acordo com Longenecker *et al.* (2007), essas informações são essenciais para avaliar o potencial de uma empresa e ajudam na compreensão das consequências das decisões financeiras para o negócio.

De acordo com Hoji (2008, p. 168), “a finalidade da avaliação financeira de investimento consiste em avaliar o fluxo de caixa futuro gerado pelo investimento realizado”. Hoji (2008) afirma ainda que em um projeto de investimento, existe o desembolso no período inicial (investimento inicial) e espera-se que o fluxo de caixa líquido seja positivo em períodos futuros.

Um projeto de investimento depende da qualidade das projeções de retorno. Segundo Brom e Balian (2007), ao avaliar mal os possíveis retornos de um projeto, o investidor corre um alto risco de obter retornos indesejados, na forma de ganhos inferiores ao esperado ou mesmo na forma de graves perdas financeiras.

Dessa forma, para a fundamentação da análise financeira, é utilizada a análise de fluxo de caixa, a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), assim como os métodos de análise de investimentos: o período de *Payback*, Valor Presente Líquido (VPL), e Taxa Interna de Retorno (TIR).

### 2.3.3.1 Demonstração do fluxo de caixa

De acordo com Samanez (2007, p. 71),

o fluxo de caixa resume as entradas e saídas efetivas de dinheiro ao longo do tempo, permitindo, dessa forma, conhecer a rentabilidade e a viabilidade econômica do projeto. Nesse sentido, os fluxos de caixa representam a renda econômica gerada pelo projeto ao longo de sua vida útil. Eles não são sinônimos de lucros contábeis, pois podem ocorrer mudanças nesses lucros sem que haja qualquer mudança correspondente nos fluxos de caixa. O fluxo de caixa é a principal matéria-prima para estimar o valor de uma empresa, medir a rentabilidade de um projeto de investimento, planejar as operações ou estabelecer a capacidade de pagamento de uma dívida.

Marion (2009, p. 445), explica que a “Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) indica a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo dinheiro que saiu do Caixa, em determinado período, e, ainda, o Resultado do Fluxo Financeiro”.

Segundo Marion (2009), considera-se nesse fluxo, os ingressos e saídas de caixa e equivalentes. Como equivalentes de caixa, devem ser consideradas as aplicações financeiras com características de liquidez imediata.

Marion (2009) discorre que a DFC propicia ao gerente financeiro a elaboração de melhor planejamento financeiro. Por meio do planejamento financeiro o gerente saberá o momento certo em que contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como quando aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, evitando assim, a corrosão inflacionária e proporcionando maior rendimento à empresa.

A estrutura da demonstração do fluxo de caixa para planejamento financeiro, é elaborada conforme descrita no Quadro 4.

|                                      | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>1. Saldo de Caixa Inicial</b>     |       |       |       |
| <b>2. Total das entradas</b>         |       |       |       |
| 2.1 Receitas vendas                  |       |       |       |
| 2.2 Receitas financeiras             |       |       |       |
| 2.3 Outras receitas                  |       |       |       |
| <b>3 Total das saídas</b>            |       |       |       |
| 3.1 (-) Despesas com produção        |       |       |       |
| 3.2 (-) Despesas com pessoal         |       |       |       |
| 3.3 (-) Despesas com venda e market. |       |       |       |
| 3.4 (-) Despesas gerais              |       |       |       |
| 3.5 (-) Impostos                     |       |       |       |
| 3.6 (-) Despesas Financeiras         |       |       |       |
| 3.7 (-) Depreciação (não desembol.)  |       |       |       |
| <b>4. Saldo do período</b>           |       |       |       |
| <b>5. (-) Reserva de capital</b>     |       |       |       |
| <b>6. (+) Depreciação</b>            |       |       |       |
| <b>7. Fluxo Líquido de Caixa</b>     |       |       |       |

Quadro 4: Estrutura da demonstração do fluxo de caixa.

Fonte: Adaptado de Dolabela (1999, p.236)

A demonstração do fluxo de caixa é fundamental na análise financeira de um novo empreendimento. Segundo Dolabela (1999), o fluxo de caixa permite observar o saldo de

caixa projetado, ou seja, os recursos financeiros disponíveis, mês a mês, depois que todas as receitas e despesas foram calculadas.

### 2.3.3.2 Payback

Segundo Dolabela (1999, p. 240), “o período de *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio”.

Hoji (2008, p.173) conceitua *payback* como “prazo em que os valores dos benefícios líquidos de caixa se igualam ao valor do investimento inicial”.

De acordo com Dolabela (1999, p. 240),

o amplo uso do período *payback*, particularmente nas empresas pequenas, deve-se à sua facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo. Por ser visto como uma medida de risco, muitas empresas usam o período de *payback* como critério de decisão ou como complemento para técnicas de decisão sofisticadas. Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seu investimento, maior a sua possibilidade de perda. Portanto, quanto menor for o período de *payback*, menor será a exposição da empresa aos riscos.

Hoji (2008) descreve ainda que, se for utilizado o método do prazo de retorno para análise complementar, deve ser utilizado o fluxo de caixa em valor presente, pois o fluxo de caixa em valores correntes não considera o valor do dinheiro no tempo, o que produzirá falso resultado. Além disso, mesmo que os fluxos de caixa estejam descontados para valor presente, esse método apresenta limitações pois não considera os fluxos de caixa gerados durante o resto da vida útil do investimento.

O *payback* é uma técnica de triagem calculada, segundo Souza (2003), pela divisão do investimento necessário, pelo valor médio dos fluxos de caixa. Se o investimento pagar-se dentro do período de tempo estabelecido pelo investidor, usa-se os métodos de análise de investimento: valor presente líquido e taxa interna de retorno.

### 2.3.3.3 Valor presente líquido

De acordo com Samanez (2007, p. 20),

o método do valor presente líquido (VPL) tem como finalidade calcular, em termos de valor presente, o impacto dos eventos futuros associados a uma alternativa de investimento. Em outras palavras ele mede o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo de sua vida útil.

Hoji (2008) analisa que o VPL consiste em determinar o valor no instante inicial, descontando o fluxo de caixa líquido de cada período futuro gerado durante a vida útil do investimento, com a taxa mínima de atratividade, e adicionando o somatório dos valores descontados ao fluxo de caixa líquido do instante inicial.

Segundo Brom e Balian (2007), o valor presente líquido contrapõe sempre em valor presente, os desembolsos que o investidor deverá realizar aos retornos que ele terá na forma de fluxos de caixas líquidos, e todos os valores são trazidos à data presente por meio de uma taxa de desconto específica, também conhecida como taxa de atratividade.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é a menor taxa de retorno aceita pelo empreendedor para que o negócio se torne atrativo. Baseado em Casarotto e Kopittke (1992, p. 37) a TMA é “a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros”.

Segundo Brom e Balian (2007, p.15), “a taxa mínima de atratividade pode ser definida como o custo do capital (próprio) da empresa, que é a expectativa mínima de remuneração dos investidores”.

No caso da metodologia do valor presente líquido - VPL, Brom e Balian (2007) discorrem ainda que a TMA representa o principal parâmetro para avaliação, o qual pode ser obtido perante o mercado financeiro ou qualquer outra alternativa de investimento à disposição do investidor. Nesse sentido, a taxa configura-se também no “custo de oportunidade” do investidor e reflete a relação entre retorno, risco e liquidez imposta ao mesmo.

Segundo Souza (2003, p. 82), “a decisão será aceitar o projeto caso o VPL seja positivo, considerando determinada taxa de juros, e rejeitar o projeto cujo VPL seja negativo”.

Souza e Clemente (2008), complementam que o cálculo do VPL pode ser feito através da calculadora HP12C. Como exemplo, descrevem que uma empresa X, cuja Taxa Mínima de

Atratividade (TMA) é de 12% a.a., está analisando a viabilidade financeira de um novo investimento com vida útil de 9 anos, cujo fluxo de caixa anual é descrito na Figura 1.

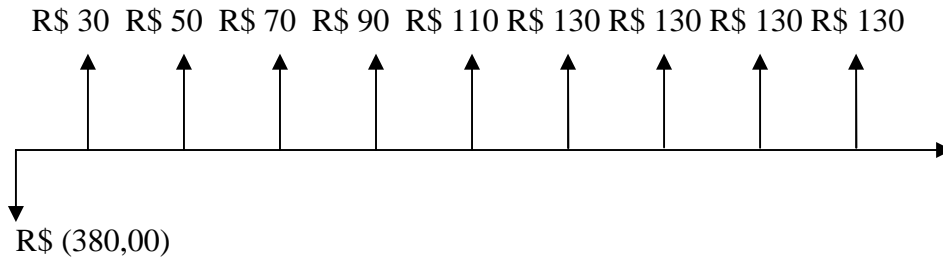


Figura 1: Exemplo fluxo de caixa anual empresa X

Fonte: Souza e Clemente (2008, p.73)

O cálculo desse método pela calculadora HP12C é demonstrado no Quadro 5.

|             |    |               |
|-------------|----|---------------|
| 0           | => | g Cfo         |
| 30 (ano 1)  | => | g CFj         |
| 12%         | => | i             |
| f NPV       | => | 26,79         |
| 50 (ano 2)  | => | g CFj         |
| f NPV       | => | 66,65         |
| 70 (ano3)   | => | g CFj         |
| f NPV       | => | 116,47        |
| 90 (ano 4)  | => | g CFj         |
| f NPV       | => | 173,67        |
| 110 (ano 5) | => | g CFj         |
| f NPV       | => | 236,08        |
| 130 (ano 6) | => | g CFj         |
| f NPV       | => | 301,95        |
| 130 (ano 7) | => | g CFj         |
| f NPV       | => | <b>360,75</b> |
| 130 (ano 8) | => | g CFj         |
| f NPV       | => | <b>413,26</b> |
| 130 (ano 9) | => | g CFj         |
| f NPV       | => | 460,14        |

Quadro 5: Procedimento cálculo do VPL calculadora HP 12C

Fonte: Souza e Clemente (2008, p.89)

Pelo cálculo, verifica-se que o investimento inicial de R\$ 380,00 seria recuperado entre sete e oito anos, entre os valores recuperados encontrados de R\$ 360,75 e R\$ 413,26.

#### 2.3.3.4 Taxa interna de retorno

De acordo com Dolabela (1999, p. 242), Taxa Interna de Retorno (TIR) “é a taxa que iguala o valor presente líquido ao investimento inicial referente a um projeto”. Em outras palavras é a taxa de retorno que se utiliza para o cálculo do VPL e proporcionará a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário.

Conceito de Brom e Balian (2007) aponta que “a taxa interna de retorno representa a taxa média periódica de retorno de um projeto suficiente para repor, de forma integral e exata, o investimento realizado”. Os autores ressaltam que a taxa representa a medida de rentabilidade de um determinado projeto de investimento.

Segundo Souza (2003), a TIR

representa a taxa que torna o valor presente das entradas de caixa associadas ao projeto igual ao investimento inicial. A taxa interna de retorno é a taxa de desconto que anula o valor atual líquido do projeto de investimento. O critério de decisão, utilizando esse método de análise, dá-se em decorrência dos projetos de investimentos que apresentarem a maior taxa.

Souza (2003) complementa ainda que, nas análises de investimento de capital, considerando como base a TIR, a tomada de decisão se dará mediante comparação dessa taxa com a taxa de atratividade. A taxa de atratividade é a taxa de retorno considerada satisfatória pelos tomadores de decisão. Assim, quanto maior o valor da TIR, mais favorável será a aceitação do projeto e se a mesma for inferior à taxa mínima de atratividade exigida pelos tomadores de decisão, o projeto será rejeitado.

Hoji (2008, p. 81), sintetiza que

a *Taxa Interna de Retorno* (TIR) é conhecida também como taxa de desconto do fluxo de caixa. A TIR é uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos (saída) e recebimentos (entradas), que tem a função de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente, conforme o caso, para “trazer” ou “levar” cada valor do fluxo de caixa para data focal. A soma das saídas deve ser igual à soma das entradas, em valor da data focal, para se anularem.

Para calcular a TIR, conforme Dornelas (2001), deve-se descobrir a taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual a zero. Nessa taxa, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da

fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para taxa, que nesse caso será a TIR do projeto.

Segundo Souza e Clemente (2008), com o auxílio da calculadora HP12C também é possível calcular essa taxa. Através do mesmo exemplo apresentado na seção 2.3.3.3, para o valor presente líquido, considerando o fluxo de 9 anos, calcula-se a TIR para empresa X conforme Quadro 6.

|       |    |                |
|-------|----|----------------|
| -380  | => | $\text{g Cfo}$ |
| 30    | => | $\text{g CFj}$ |
| 50    | => | $\text{g CFj}$ |
| 70    | => | $\text{g CFj}$ |
| 90    | => | $\text{g CFj}$ |
| 110   | => | $\text{g CFj}$ |
| 130   | => | $\text{g CFj}$ |
| 4     | => | $\text{g Nj}$  |
| f IRR | => | 16,19%         |

Quadro 6: Procedimento cálculo da TIR pela calculadora HP 12C.

Fonte: Souza e Clemente (2008, p.83)

Como resultado obtém-se a taxa de 16,19%. Segundo Souza e Clemente (2008), sendo a TIR maior que a TMA, indica que há mais ganho investindo-se no projeto do que na TMA, que é a taxa mínima de atratividade estipulada pelos sócios. Comprando a TMA de 12% com a TIR de 16,19%, conclui-se que é rentável investir nesse projeto.

A partir da análise de viabilidade é possível planejar o novo negócio e identificar a possibilidade de abertura e sucesso do mesmo. O negócio em estudo refere-se a uma empresa contábil, conforme abordado na seqüência.

## 2.4 EMPRESAS CONTÁBEIS

A contabilidade é uma das áreas que mais proporcionam oportunidades para o profissional. Segundo Marion (2009), o contador pode atuar em empresas, na área de ensino, em órgãos públicos e ainda como autônomo no papel de auditor, consultor, perito e empreendedor de empresa contábil.



De acordo com Figueiredo e Fabri (2000, p.59), “as empresas contábeis, diferentemente de outros tipos de empresas de serviços, são, em quase sua totalidade, fundadas e geridas por contadores”.

Dessa forma, para constituição de sua empresa, além do conhecimento técnico e aprimoramento constante na área, segundo Figueiredo e Fabri (2000), o contador deve ter noção de funções administrativas, como planejamento pra gerir seu negócio.

Sá e Sá (1995, p.182) definem a empresa de serviço contábil como

empresa que explora a prestação dos serviços profissionais de contador, quais sejam: escrituração contábil, planejamento de contas, organização dos serviços contábeis, auditoria, orientações sobre balanços, análises das situações da empresa através de seu balanço, organização das escritas de custos de produção, etc.

De acordo com Thomé (2001), para poder atuar no mercado, o contabilista necessita constituir uma empresa ou estabelecer-se individualmente. Dessa forma, as organizações contábeis apresentam-se em dois seguimentos (THOMÉ, 2001):

- *Escritórios individuais*: têm por objetivo explorar a atividade contábil, tendo como responsável técnico apenas um contador ou técnico em contabilidade.
- *Empresas contábeis*: união de dois ou mais contadores ou técnicos em contabilidade para formar uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, ou em nome coletivo.

As empresas de contabilidade prestam serviços para pessoas jurídicas e pessoas físicas de todos os ramos de atividade. Figueiredo e Fabri (2000, p.58) afirmam que “a missão da empresa contábil é atender à sociedade, suprindo as necessidades das empresas clientes de informações econômico-financeiras que otimizem os controles contábeis de seus patrimônios”.

Conforme Thomé (2001), para cumprir sua missão, as empresas contábeis prestam serviços de consultoria, assessoria, auditoria e perícia aos clientes, e apresentam-se estruturadas por setores conhecidos por departamento Contábil, Pessoal, Fiscal e de Legalização de Empresas.

Segundo CRCSC (2008), as competências dos departamentos pessoal, fiscal, contábil e de legalização de empresas são:

- *Departamento Pessoal*: admissões, rescisões, folhas de pagamento, cálculo e apuração de encargos trabalhistas, obrigações mensais e anuais como Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), Guia da Previdência Social (GPS), Guia de Recolhimento de FGTS (GFIP), Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Guia de Recolhimento de Contribuição Social (GRCS),

Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF), além de férias, exames periódicos e outros assuntos previdenciários e trabalhistas;

- *Departamento Fiscal*: apuração de impostos (federais, estaduais e municipais), notas fiscais (entrada/saída/serviços), registro e escrituração de livros e demais obrigações mensais e anuais do Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN), SINTEGRA, baixas de inscrições perante as esferas Municipal, Estadual e Federal, solicitação de negativas e outros tributos e obrigações;

- *Departamento Contábil*: escrituração dos livros Diário e Razão, elaboração do Livro de Apuração do Lucro Real (LALUR), elaborações de balancetes de verificação, elaboração de todas as demonstrações contábeis exigidas pela legislação societária e fiscal, análise das demonstrações contábeis, controle dos bens do ativo permanente, elaboração e entrega da Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), Demonstração da apuração das contribuições sociais (DAFON), Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF);

- *Departamento de Legalização de Empresas*: constituições, alterações contratuais, extinção de empresas, solicitação de certidões (positiva e negativa), cadastros e etc.

Figueiredo e Fabri (2000, p.100) descrevem que “os serviços especializados de assessoria, consultoria especializada, auditoria, perícia e outros, quando a empresa de contabilidade oferece esses serviços, possuem colaboradores qualificados para tal”.

Um dos maiores desafios dos empresários contábeis é a definição do valor dos honorários cobrados dos clientes. Segundo Figueiredo e Fabri (2000), para determinar os preços dos serviços a serem executados, considera-se a complexidade da empresa-cliente, além de tomar como base de orientação do preço mínimo, os preços praticados no mercado pelas outras empresas contábeis, ou as tabelas propostas pelos sindicatos e associações profissionais.

O Conselho Federal de Contabilidade, em sua resolução n.º 803/96, do Capítulo III, Art. 6º, define que o valor dos serviços contábil deve ser fixado previamente, e de preferência por escrito, considerando os seguintes os elementos (CRCSC, 2001):

- a relevância, o vulto, a complexidade e a dificuldade do serviço a executar;
- o tempo que será consumido para a realização do trabalho;
- a possibilidade de ficar impedido da realização de outros serviços;
- o resultado lícito favorável que para o contratante advirá com o serviço prestado;
- a peculiaridade de tratar-se de cliente eventual, habitual ou permanente;

- o local em que o serviço será prestado.

Outro desafio encontrado pelos empresários contábeis, é a transição da escrituração fiscal e contábil do papel para arquivos digitais - Sped Fiscal e Contábil. Segundo presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e de Assessoramento de São Paulo, José Maria Chapina Alcazar, esse fato implicará em mudanças na formação e no modo de agir dos contabilistas, que passaram a ter ainda mais responsabilidades sobre as informações geradas pelas empresas e transmitidas ao fisco (PORTAL CONTÁBIL SC, 2009).

Dessa forma, mais do que nunca, os profissionais deverão estar qualificados para essa nova realidade, visto que, de acordo com Chapina (PORTAL CONTÁBIL SC, 2009), “o profissional que não se atualizar ficará excluído desse novo mercado de trabalho”.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após verificação do referencial teórico e estudo acerca do assunto, pode-se elaborar e estruturar uma análise de viabilidade para abertura de um escritório de contabilidade em Florianópolis, SC.

Este capítulo apresenta o estudo de viabilidade através das análises de mercado, econômica e financeira. Inicialmente aborda a caracterização da empresa, a análise de mercado, baseada na abordagem de Dolabela (1999), a análise econômica, feita através da demonstração do resultado do negócio e análise de custo-volume-lucro, finalizando com a análise financeira, que utiliza os métodos *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno para obtenção dos resultados, conforme discutido na sequência.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

O escritório contábil será constituído no dia 01 de janeiro de 2010, e terá seu foco principal de atuação em micro e pequenas empresas, disponibilizando serviços na área fiscal, contábil, trabalhista e serviços extras como abertura, transferência e encerramento de empresas, etc.

Sua forma de tributação será pelo Simples Nacional, através da alíquota de 6% sobre o faturamento, e constitui-se como empresa contábil, pois representa união de dois ou mais contadores para formar uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

A empresa iniciará suas atividades no bairro Trindade, em Florianópolis - SC, onde o empreendedor já possui imóvel disponível com 60m<sup>2</sup>, e caracteriza-se como referência de atividades comerciais na Grande Florianópolis.

Inicialmente o escritório contábil prestará assessoria para micro e pequenas empresas e será constituído por dois contadores sócios registrados no Conselho Regional de Contabilidade (CRC), com planos de posteriormente ampliar sua área de atuação e contratação de mais contadores.

O empreendimento prestará serviço nas seguintes áreas:

- *Fiscal*: escrituração e identificação de incidência, base de cálculo, alíquotas e obrigações acessórias, com o respectivo cálculo dos impostos e contribuições devidos, que estão ligados

às atividades das empresas clientes. Registro da documentação tributária necessária à apuração dos impostos de maneira a atender a legislação vigente.

- *Pessoal*: registro das atividades de admissão, manutenção e demissão de empregados, ligados às atividades das empresas clientes. Processamento da folha de pagamento e gestão da documentação trabalhista e previdenciária dos clientes.

- *Contábil*: contabilização dos fatos ocorridos na empresa cliente e levantamento das demonstrações contábeis e financeiras. São realizadas as atividades de contabilização patrimonial e de resultado dos clientes direcionadas ao fisco.

- *Outros*: compreende a abertura, transferência e encerramento de empresas, consultoria e assessoria contábil.

## 3.2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado foi baseada na abordagem de Dolabela (1999), descrita na seção 2.3.1.1 deste trabalho, e inclui as análises do setor, dos clientes, e dos concorrentes, assim como as estratégias de marketing utilizadas.

### 3.2.1 Análise do setor

A empresa enquadra-se no ramo de serviços, mais especificamente, serviços contábeis. O setor de serviços, segundo Banco Central (2007), representa 63% do PIB nacional, e mostra-se decisivo para o desempenho da economia nos próximos anos.

Como oportunidades observadas nesse ramo, pode-se citar o crescimento do setor em Florianópolis-SC, a tendência de terceirização de serviços contábeis e a necessidade legal do papel do contador nas empresas. De acordo com a pesquisa realizada pelo Sindicato das Empresas de Serviço Contábeis de Santa Catarina (SESCON, 2007), o faturamento das empresas contábeis de Florianópolis, de julho de 2005 a junho de 2006, cresceu cerca de 19,3%.

Dessa forma, pode-se observar que o setor vem se expandindo por diversos fatores, entre eles, a tendência na economia de terceirização dos serviços que não fazem parte da atividade fim das empresas, como contabilidade, limpeza e etc. Essa tendência abrange as empresas de pequeno e médio porte, visto que as empresas maiores possuem setor próprio de contabilidade. Segundo Leão (2008), a terceirização já é muito difundida entre as empresas brasileiras com o objetivo de reduzir custos e dar maior qualidade, pois torna-se mais barato delegar essa obrigação, livrando-se dos altos encargos sociais e trabalhistas.

Outro ponto importante de se observar é o fato das empresas necessitarem dos serviços de um contador. Essa informação encontra-se discriminada no Código Comercial, Lei das S/A e Lei 10.406/02 do Código Civil, e refere-se à escrituração e demonstrações contábeis validadas com o conhecimento e assinatura do profissional da área. Marion (1997) reafirma essa importância citando que “sem uma boa contabilidade, a empresa é como um barco em alto mar, sem bússola, à mercê dos ventos, quase sem chance de sobrevivência, totalmente à deriva”.

Fortes (2009) reafirma o potencial do ramo, citando que a constante evolução e sofisticação por que passa a contabilidade, a informatização, a agilização na geração e transmissão de dados e informações aos seus usuários, bem como a integração e equalização dessas informações entre mercados globalizados através da padronização internacional das informações contábeis, faz do profissional contábil e dos escritórios de contabilidade, base para a avaliação patrimonial das empresas.

Conforme Marion (1997) as perspectivas para a profissão contábil são promissoras, considerando que “a sociedade concentra sua atenção no novo recurso - a informação, e a contabilidade, por excelência, é a ciência da informação”.

### **3.2.2 Análise dos clientes**

Como se afirmou anteriormente, a atuação no mercado da empresa em estudo, inicialmente, será voltada para serviços contábeis a micro e pequenas empresas. Dados da Federação das Associações de Micro e Pequenas empresas de Santa Catarina (DIÁRIO CATARINENSE, 2009), indicam que atualmente, no Estado de Santa Catarina, existem aproximadamente 350 mil micro e pequenas empresas. Esse fato demonstra o elevado número de clientes em potencial para desenvolvimento de prestação de serviço na região.

Em complemento, cita-se, de acordo com a Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC, 2009), que o número de empresas registradas em 2005 era de 24.823, e em 2009 passou para 28.583, demonstrando crescimento de 15,14% no número de empresas que iniciaram suas atividades no território catarinense, onde se constata desenvolvimento constante de novos negócios que podem ser explorados pelo escritório em estudo.

O escritório prestará serviços às micro e pequenas empresas, de todas as formas de tributação, número de lançamentos e funcionários. Porém, seus serviços estarão limitados pelo pequeno número de colaboradores que atuarão no escritório, inicialmente.

Para atrair e fidelizar os clientes, o escritório desenvolverá um serviço de qualidade com diferencial competitivo de preço e prestação de serviço, buscando a fidelização dos clientes.

### **3.2.3 Análise da concorrência**

Os concorrentes diretos da empresa em estudo são os escritórios de contabilidade da grande Florianópolis-SC, que executam os serviços fiscais, contábeis e trabalhistas para micro e pequenas empresas, principalmente.

Segundo Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRC, 2007), o setor de serviços contábeis apresentou em 2007, 15.947 profissionais e 4.201 organizações contábeis e escritórios individuais registrados. Conforme balanço social do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRC, 2007), esse número representa um crescimento de aproximadamente 6% em relação ao ano anterior. Dessa forma, percebe-se o grande número de concorrentes, tornando-se necessário manter a qualidade no atendimento e serviços oferecidos.

Dados do CRC (2010) indicam que em 2007 foram registrados 280 escritórios no estado de Santa Catarina, em 2008 foram 285, e em 2009 totalizaram 407 registros, apontando crescimento de 45% entre os anos de 2007 e 2009. No âmbito de Florianópolis-SC esses números representam em 2007, 50 registros de novos escritórios, em 2008 foram 21 registros e 2009 totalizaram 40 registros.

De acordo com Figueiredo e Fabri (2000, p.57), cada empresa contábil tem suas próprias ameaças e oportunidades, de acordo com o ambiente em que elas se encontram, porém, uma ameaça constante no ambiente geral das empresas contábeis é o grande número

de “concorrentes com baixa qualificação e, por isso, sem condições de desempenhar um bom serviço, mas mesmo assim o oferecem a preços extremamente menores do que aqueles oferecidos pelas empresas mais organizadas”.

Essas empresas são também concorrentes diretos do escritório de contabilidade em estudo, já que oferecem serviços sem tanto enfoque na qualidade, porém com preço abaixo do executável.

Dessa forma, além de estar atento ao negócio, com atualização em relação às mudanças na tecnologia de novos *softwares* contábeis e as mudanças que ocorrem na área contábil e fiscal, o empreendedor deve também observar a concorrência, para desenvolver a prestação de um serviço com grande nível de qualidade e com preço competitivo, para estar apto a entrar no mercado desse setor.

### **3.2.4 Estratégias de marketing**

Para implantação de um empreendimento que viabilize seus objetivos, é importante manter a qualidade no atendimento e serviços como diferencial, além de um preço adequado para superar as expectativas do cliente e fazer frente aos seus concorrentes.

Superar as expectativas do cliente é garantia de satisfação do mesmo, que, dessa forma, divulgará esse serviço quando houver oportunidade, através do marketing boca-a-boca. Para Carvalho (2009), o marketing boca-a-boca é a melhor e mais eficiente ferramenta de marketing para os contadores.

Segundo Hernandez (2009), analisando o serviço prestado por diversos profissionais de contabilidade, os cinco erros principais de marketing cometidos são:

- *encarar o serviço como serviço*: como o serviço é algo intangível, comumente os profissionais simplesmente tentam vendê-lo sem buscar “transformá-los” em produtos. Do ponto de vista da percepção do cliente, transformar um serviço em um produto ajudará a entender que o primeiro é um bem, ainda que intangível, mas com benefícios claros pela sua contratação;
- *não esclarecer o que envolve o serviço*: é muito comum o cliente ao comprar o serviço, não saber o que está comprando, ou o que tem ou não direito. É preciso ser claro sobre o que se oferta e quais os fatores adicionais que envolvem o serviço a ser prestado;



- *não dar feedback constante*: numa relação comercial onde a confiança é fundamental é importante acompanhamento e boa comunicação para buscar a fidelização do cliente;
- *não tangibilizar o serviço*: o serviço é intangível e o cliente buscará em aspectos tangíveis referências para avaliar a qualidade dos serviços a serem prestados. Portanto, a estrutura física, o site e a postura do profissional são alguns dos fatores que contribuirão para tangibilizar essa qualidade;
- *não saber o que está vendendo*: compreender o serviço de forma completa e ter conhecimento na área é fundamental para seu sucesso no mercado.

Assim o escritório buscará tangibilizar seus serviços de forma eficaz e descrever todos os processos envolvidos, tanto para formulação dos preços, quanto para melhor divulgação para seus clientes, na forma de um contrato de trabalho. Segundo CRC (2008), o contrato de prestação de serviços é de suma importância para se definir a responsabilidade técnica do profissional contábil, bem como para que se possa dispor de um instrumento seguro para cobrança de honorários.

Um de seus diferenciais será oferecer assessoria empresarial, com análise periódica da situação financeira da empresa, agregando mais valor ao serviço prestado e tornando-se um diferencial competitivo perante os concorrentes.

Outra estratégia estudada é a adoção de estímulos à fidelização do cliente, como promoções para indicações de outros clientes pelas empresas clientes.

Segundo Figueiredo e Fabri (2000, p.93), para determinar os preços dos serviços a serem executados, os empresários contábeis consideram a complexidade da empresa-cliente, além de tomar como base de orientação do preço mínimo, os preços praticados no mercado pelas outras empresas contábeis, ou as tabelas propostas pelos sindicatos e associações profissionais.

Através da observação de alguns escritórios e consultas a profissionais da área, constatou-se que não existe uma padronização dos preços adotados na cobrança de honorários. Observou-se também a utilização do valor do salário mínimo como base para estipular os honorários a serem cobrados, variando de acordo com o número de lançamentos contábeis dos clientes e seu número de funcionários.

Cabe ressaltar que o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de Santa Catarina (SESCON, 2007) realizou pesquisa com análise dos honorários cobrados pelos escritórios contábeis da Grande Florianópolis em 2007. Os honorários pesquisados na Grande Florianópolis, para micro e pequenas empresas, são discriminados no Quadro 7, Quadro 8 e Quadro 9.

| Regime Simples   |                     |                       |                       |
|------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
|                  | Até 100 lançamentos | 101 a 300 lançamentos | 301 a 600 lançamentos |
| Sem funcionários | 175,00              | 200,00                | 300,00                |
| Até 5 funcion.   | 250,00              | 350,00                | 450,00                |
| Até 15 funcion.  | 350,00              | 450,00                | 600,00                |
| Até 30 funcion.  | 550,00              | 600,00                | 750,00                |

Quadro 7: Honorários Contábeis utilizados na Grande Florianópolis para Regime Simples

Fonte: Adaptada de Sescon (2007)

| Regime de Lucro Presumido |                     |                       |                       |
|---------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
|                           | Até 100 lançamentos | 101 a 300 lançamentos | 301 a 600 lançamentos |
| Sem funcionários          | 250,00              | 300,00                | 350,00                |
| Até 5 funcion.            | 350,00              | 350,00                | 450,00                |
| Até 15 funcion.           | 450,00              | 550,00                | 700,00                |
| Até 30 funcion.           | 600,00              | 750,00                | 850,00                |

Quadro 8: Honorários Contábeis utilizados na Grande Florianópolis para Lucro Presumido

Fonte: Adaptada de Sescon (2007)

| Regime de Lucro Real |                     |                       |                       |
|----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
|                      | Até 100 lançamentos | 101 a 300 lançamentos | 301 a 600 lançamentos |
| Sem funcionários     | 350,00              | 400,00                | 450,00                |
| Até 5 funcion.       | 450,00              | 500,00                | 600,00                |
| Até 15 funcion.      | 600,00              | 700,00                | 900,00                |
| Até 30 funcion.      | 750,00              | 900,00                | 1.200,00              |

Quadro 9: Honorários Contábeis utilizados na Grande Florianópolis para Lucro Real.

Fonte: Adaptada de Sescon (2007)

Nessa pesquisa realizada pelo Ibope (SESCON, 2007), os honorários são divididos pelo regime de tributação das empresas: Simples, Lucro Presumido e Lucro Real, pela quantidade de lançamentos contábeis e fiscais necessários para cada empresa e pelo seu número de funcionários, permitindo um melhor enquadramento do valor do honorário a ser cobrado.

Os resultados foram divididos também segundo conceitos de média, moda e mediana. Nos quadros 7, 8 e 9 foi empregado o conceito de moda, descrito pelo Sescon (2007) como “valor que surge com mais frequência em uma relação quaisquer de dados”. Cabe-se ressaltar que se utilizou o menor honorário cobrado na comparação dos setores de comércio, indústria e serviços descritos no resultado da pesquisa.

Para determinação dos honorários, segundo Figueiredo e Fabri (2000) existem outros fatores que influenciam na formação dos preços como o valor do faturamento das empresas clientes, o número de funcionários da mesma, o tipo de tributação desenvolvida e a atividade econômica da empresa cliente.

Para a execução dos serviços, a empresa estudada, cobrará os honorários profissionais pela análise dos preços praticados pelos concorrentes, podendo variar pela quantidade dos lançamentos fiscais e contábeis da contratante, além do número de empregados da mesma. O intuito da empresa é começar com preços acessíveis aos clientes e competitivos para o mercado.

### 3.3 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Para o **estudo econômico**, são realizadas as análises de custo-volume-lucro e análise do resultado previsto para o negócio a partir do ponto de equilíbrio do projeto.

Para o negócio, foi projetada uma estrutura com área total de 60 m<sup>2</sup>, tamanho suficiente para alocação do escritório, com um banheiro, pequena cozinha, área de atendimento e o compartimento de trabalho dos contadores.

Inicialmente, a estrutura funcional da empresa contará com dois contadores, sócios proprietários, que dividirão as tarefas contábeis e gerais, visando minimizar custos iniciais.

No investimento total do escritório inclui-se o investimento inicial (gastos com móveis, equipamentos e programas, instalação, utensílios e regularização da empresa), e o investimento financeiro (capital de giro para o primeiro mês de funcionamento). No Quadro 10 é descrito o investimento inicial da empresa em estudo.

| <b>MÓVEIS</b>  | Qtde       | Valor           |
|--|------------|-----------------|
| Armário  | 2          | R\$ 580,00      |
| Mesa   | 3          | R\$ 966,48      |
| Cadeira  | 4          | R\$ 396,00      |
| <b>EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS</b>  | Qtde       | Valor           |
| Computadores   | 2          | R\$ 2.597,82    |
| Impressoras  | 1          | R\$ 269,00      |
| Calculadoras   | 1          | R\$ 100,00      |
| Aparelho de Telefone   | 1          | R\$ 129,00      |
| Ar condicionado  | 1          | R\$ 849,00      |
| Aparelho de Fax  | 1          | R\$ 399,00      |
| Software (Licença)   | -          | R\$ 350,00      |
| <b>INSTALAÇÃO</b>  | Qtde       | Valor           |
| Placa  | 1          | R\$ 150,00      |
| <b>UTENSÍLIOS</b>  |            | Valor           |
| Materiais de escritório  |            | R\$ 200,00      |
| <b>REGULARIZAÇÃO</b>   |            | Valor           |
| Junta Comercial/ Receita Federal   |            | R\$ 86,80       |
| Alvará de funcionamento Prefeitura (Tx Licença Localização+Tx Publicidade) |            | R\$ 421,50      |
| Taxa Registro Conselho Regional de Contabilidade                           |            | R\$ 70,00       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>R\$</b> | <b>7.564,60</b> |

Quadro 10: Investimento Inicial.

Fonte: Elaborado pela autora.

O investimento da empresa foi constituído por móveis e equipamentos necessários para prestação dos serviços como: computadores impressoras, calculadoras, aparelhos de telefone e fax, armário, ar condicionado, mesa, cadeira e *software*. Além disso, nesse desembolso inicial estão incluídos gastos com instalação, utensílios e despesa com constituição e regularização do escritório.

A determinação do investimento inicial financeiro se deu através do total dos custos fixos (exceto depreciação) que totalizaram R\$ 4.777,83. Esse capital de giro corresponde ao conjunto de recursos necessários para que o negócio funcione em um mês de operação.

Cabe observar também, que não foi considerado nenhum gasto como custo variável, uma vez que esses desembolsos são irrelevantes, pois não variavam conforme o volume de serviços prestados pelo escritório. Somente foram evidenciados os custos fixos, de acordo com o Quadro 11.

| <b>GASTO FIXO</b>  | <b>Mensal</b>       |
|--|---------------------|
| Iptu (R\$ 600,00/ano)  | R\$ 50,00           |
| Conexão de Internet  | R\$ 70,00           |
| Água (Taxa Casan + Taxa Esgoto)  | R\$ 72,24           |
| Energia Elétrica   | R\$ 300,00          |
| Telefone (Taxa básica R\$ 58,20 + consumo)                                     | R\$ 150,00          |
| Material de expediente   | R\$ 200,00          |
| Depreciação Móveis (10%) Eqtos. (20%) Edific (4%) Software (20%)               | R\$ 335,23          |
| Software (Mensalidade para 2 computadores-programa fiscal, pessoal e contábil) | R\$ 214,20          |
| Remuneração 2 Sócios (Pró-labore R\$ 1.500,00 + 20% Inss)                      | R\$ 3.600,00        |
| Manutenção e limpeza   | R\$ 80,00           |
| Contribuição Sindical (R\$ 132,93/ano)   | R\$ 11,08           |
| Anuidade Conselho Regional de Contabilidade (R\$ 326,00/ano)                   | R\$ 27,17           |
| Alvará de funcionamento - Prefeitura (Tx Expediente R\$ 37,74/ano)             | R\$ 3,14            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>R\$ 5.113,06</b> |

Quadro 11: Gastos Fixos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos gastos fixos foram apurados: o IPTU, com base no valor desse imposto no ano de 2010 do imóvel já pertencente aos sócios, Internet com provedor da empresa Oi, despesa com água e esgoto de acordo com os valores repassados pela Casan, energia elétrica e telefone, com base num escritório de pequeno porte da região, material de expediente e mensalidade do *software*.

Para a depreciação foi utilizada a taxa contábil anual multiplicada pelo valor dos equipamentos (20%), móveis (10%), edificações (4%), software (20%), e dividiu-se o valor por 12, equivalente aos meses do ano.

Com relação à remuneração dos sócios contadores, estipulou-se pró-labore inicial de R\$ 1.500,00. Pelo fato da remuneração constituir-se somente de pró-labore, o único encargo é o percentual de 20% referente ao INSS de cada um, totalizando um montante de R\$ 3.600,00 por mês, considerando os dois sócios.

O investimento inicial do escritório de contabilidade em estudo foi feito integralmente com capital próprio dos sócios, totalizando com o investimento físico e regularização da empresa, R\$ 7.564,60, junto com o capital de giro para o primeiro mês, R\$ 4.777,83, o montante de R\$ 12.342,43.

Pelos gastos fixos mensais observados, por ano, a empresa desembolsaria R\$ 61.356,72, necessitando desse valor como receita mínima para seu ponto de equilíbrio, já que não foi identificado custo variável para o negócio. Essa receita representa, aproximadamente, a prestação de serviços a 112 empresas por ano, pelo valor dos honorários com base no salário mínimo atual de R\$ 510,00.

Dessa forma projetou-se as receitas com base nos gastos fixos, por trimestres, de acordo com o percentual de crescimento apontado pelos escritórios contábeis de 19,3%. (SESCON, 2007), desenvolvido no Quadro 12.

| PROJEÇÃO DE RECEITAS |              |              |              |              |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Número clientes/ ano | 1 ano        | 2 anos       | 3 anos       | 4 anos       |
|                      | 112 empresas | 134 empresas | 159 empresas | 190 empresas |

Quadro 12: Projeção de Receitas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, para o primeiro ano estimou-se a prestação de serviços para 112 contratantes, no segundo ano para 134, no terceiro para 159 e no quarto ano, 190 empresas contratantes de serviços.

Com a projeção das vendas e dos gastos, foi possível estruturar a demonstração do resultado do exercício do escritório, que indicou prejuízo no primeiro ano e lucro nos anos seguintes, conforme Quadro 13.

|                       | 1 ano                 | 2 anos              | 3 anos               | 4 anos               |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Receita de serviços   | R\$ 57.120,00         | R\$ 68.144,16       | R\$ 81.295,98        | R\$ 96.986,11        |
| ( - ) Simples ( 6%)   | R\$ (3.427,20)        | R\$ (4.088,65)      | R\$ (4.877,76)       | R\$ (5.819,17)       |
| ( = ) Receita Líquida | R\$ 53.692,80         | R\$ 64.055,51       | R\$ 76.418,22        | R\$ 91.166,94        |
| ( - ) Gastos Fixos    | R\$ (61.356,72)       | R\$ (61.356,72)     | R\$ (61.356,72)      | R\$ (61.356,72)      |
| <b>Lucro Líquido</b>  | <b>R\$ (7.663,92)</b> | <b>R\$ 2.698,79</b> | <b>R\$ 15.061,50</b> | <b>R\$ 29.810,22</b> |

Quadro 13: Demonstração do resultado do exercício.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à tributação, a empresa enquadra-se no Regime Simples, com alíquota de 6% sobre o faturamento.

Com relação à **análise financeira**, são realizadas as análises de fluxo de caixa, definição da Taxa Mínima de Atratividade (TMA), assim como a análise do investimento pelos métodos de *Payback*, Valor Presente Líquido (VPL), e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Referente o caixa da empresa, observou-se também saldo positivo a partir do segundo ano, caracterizando boa disponibilidade da empresa e controle satisfatório de seus gastos e dívidas, conforme Quadro 14.

| Ano | Entradas       | Saidas          | FC líquido          |
|-----|----------------|-----------------|---------------------|
| 1   | R\$ 53.692,80  | R\$ (57.333,96) | R\$ (3.641,16)      |
| 2   | R\$ 64.055,51  | R\$ (57.333,96) | <b>R\$ 6.721,55</b> |
| 3   | R\$ 76.418,22  | R\$ (57.333,96) | R\$ 19.084,26       |
| 4   | R\$ 91.166,94  | R\$ (57.333,96) | R\$ 33.832,98       |
| 5   | R\$ 108.762,16 | R\$ (57.333,96) | R\$ 51.428,20       |

Quadro 14: Demonstração analítica do fluxo de caixa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao retorno dos investimentos pela técnica de *payback*, observada quando os benefícios líquidos de caixa se igualam ao valor do investimento inicial, foi possível identificar o número de anos necessários para recuperar o que foi investido na empresa, de acordo com o Quadro 15.

| Período (anos) | Fluxo de caixa líquido | Fluxo de caixa líquido acumulado |
|----------------|------------------------|----------------------------------|
| 0              | R\$ (12.342,43)        | R\$ (12.342,43)                  |
| 1              | R\$ (3.641,16)         | R\$ (15.983,59)                  |
| 2              | R\$ 6.721,55           | R\$ (9.262,04)                   |
| 3              | R\$ 19.084,26          | <b>R\$ 9.822,22</b>              |
| 4              | R\$ 33.832,98          | R\$ 43.655,21                    |
| 5              | R\$ 51.428,20          | R\$ 95.083,41                    |

Quadro 15: Método *Payback*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar que a partir do ano 3, a empresa terá recuperado todo seu investimento, com um valor positivo de caixa de R\$ 9.822,22.

Como uma segunda análise, estipulou-se pelos sócios uma taxa mínima de atratividade, que representa o índice de retorno mínimo exigido pelos investidores ao aceitarem o projeto.

Levando-se em consideração a taxa Selic de 10,25% ao ano (Junho2010), delimitou-se a taxa mínima de atratividade (TMA) como 15% ao ano, referente ao dobro da taxa Selic, para que os investidores enxergassem o empreendimento como atrativo.

O VPL deste estudo corresponde à diferença entre os valores investidos e os valores recebidos e desembolsados (fluxo de caixa), descontados da TMA e trazidos para uma mesma data. Através do cálculo na HP12C, pode-se observar que a partir do ano 3, o valor presente líquido será de R\$ 14.464,44, ou seja, a empresa terá recuperado todo seu investimento, e ainda sobraría um saldo no caixa de R\$ 2.122,01 reais.

A taxa interna de retorno (TIR) do investimento do escritório no prazo de 3 anos (prazo do investimento recuperado pelo VPL com a taxa TMA), foi de 21,03 % ao ano. Como a taxa mínima atrativa determinada pelos sócios foi menor (15% ao ano), pode-se concluir que o empreendimento é rentável. Sendo a TIR maior que a TMA, indica que há mais ganho investindo-se no projeto do que na TMA.

As análises anteriores foram feitas a partir de um valor mínimo que cobrisse os gastos fixos determinados para o escritório. Dessa forma, considerou-se como cenário otimista pela quantidade de clientes estimados para os anos iniciais da empresa. Cabe, portanto, projetar as análises para um cenário mais pessimista, na busca de outros possíveis resultados, sendo o número de empresas clientes a variável alterada.

No cenário pessimista, pressupõe-se que o escritório de contabilidade terá a metade dos clientes do cenário anterior, sendo 56 clientes para o primeiro ano, com projeção baseada no índice de crescimento dos escritórios de contabilidade de 19,3% (SESCON, 2007), descrita no Quadro 16.

| PROJEÇÃO DE RECEITAS |       |        |        |        |        |
|----------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Núm clientes/ ano    | 1 ano | 2 anos | 3 anos | 4 anos | 5 anos |
|                      | 56    | 67     | 80     | 95     | 113    |

Quadro 16: Projeção de receitas para o cenário pessimista.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise econômica, observou-se prejuízo nos quatro trimestres estudados conforme Quadro 17.

|                       | 1 ano                  | 2 anos                 | 3 anos                 | 4 anos                 |
|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Receita de serviços   | R\$ 28.560,00          | R\$ 34.072,08          | R\$ 40.647,99          | R\$ 48.493,05          |
| ( - ) Simples( 6%)    | R\$ (1.713,60)         | R\$ (2.044,32)         | R\$ (2.438,88)         | R\$ (2.909,58)         |
| ( = ) Receita Líquida | R\$ 26.846,40          | R\$ 32.027,76          | R\$ 38.209,11          | R\$ 45.583,47          |
| ( - ) Gastos Fixos    | R\$ (61.356,72)        | R\$ (61.356,72)        | R\$ (61.356,72)        | R\$ (61.356,72)        |
| <b>Lucro Líquido</b>  | <b>R\$ (34.510,32)</b> | <b>R\$ (29.328,96)</b> | <b>R\$ (23.147,61)</b> | <b>R\$ (15.773,25)</b> |

Quadro 17: Demonstração do resultado do exercício do cenário pessimista até quatro anos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Somente a partir do sexto ano o escritório terá lucro de R\$ 3.519,91, conforme observado no Quadro 18.



|                       | 5 anos                | 6 anos              | 7 anos               | 8 anos               |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Receita de serviços   | R\$ 57.852,21         | R\$ 69.017,69       | R\$ 82.338,10        | R\$ 98.229,36        |
| ( - ) Simples( 6%)    | R\$ (3.471,13)        | R\$ (4.141,06)      | R\$ (4.940,29)       | R\$ (5.893,76)       |
| ( = ) Receita Líquida | R\$ 54.381,08         | R\$ 64.876,63       | R\$ 77.397,82        | R\$ 92.335,60        |
| ( - ) Gastos Fixos    | R\$ (61.356,72)       | R\$ (61.356,72)     | R\$ (61.356,72)      | R\$ (61.356,72)      |
| <b>Lucro Líquido</b>  | <b>R\$ (6.975,64)</b> | <b>R\$ 3.519,91</b> | <b>R\$ 16.041,10</b> | <b>R\$ 30.978,88</b> |

Quadro 18: Demonstração do resultado do exercício do cenário pessimista até oito anos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise financeira, com relação ao fluxo de caixa, observou-se a partir do ano 6 saldo positivo do caixa da empresa, no valor de R\$ 7.542,67, indicado no Quadro 19.

| Ano | Entradas       | Saídas          | FC líquido          |
|-----|----------------|-----------------|---------------------|
| 1   | R\$ 26.846,40  | R\$ (57.333,96) | R\$ (30.487,56)     |
| 2   | R\$ 32.027,76  | R\$ (57.333,96) | R\$ (25.306,20)     |
| 3   | R\$ 38.209,11  | R\$ (57.333,96) | R\$ (19.124,85)     |
| 4   | R\$ 45.583,47  | R\$ (57.333,96) | R\$ (11.750,49)     |
| 5   | R\$ 54.381,08  | R\$ (57.333,96) | R\$ (2.952,88)      |
| 6   | R\$ 64.876,63  | R\$ (57.333,96) | <b>R\$ 7.542,67</b> |
| 7   | R\$ 77.397,82  | R\$ (57.333,96) | R\$ 20.063,86       |
| 8   | R\$ 92.335,60  | R\$ (57.333,96) | R\$ 35.001,64       |
| 9   | R\$ 110.156,37 | R\$ (57.333,96) | R\$ 52.822,41       |
| 10  | R\$ 131.416,55 | R\$ (57.333,96) | R\$ 74.082,59       |
| 11  | R\$ 156.779,94 | R\$ (57.333,96) | R\$ 99.445,98       |
| 12  | R\$ 187.038,47 | R\$ (57.333,96) | R\$ 129.704,51      |

Quadro 19: Demonstração analítica do fluxo de caixa para o cenário pessimista.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao retorno de investimento no cenário pessimista, pelo método *payback* observou-se que em 3 anos (prazo de recuperação no cenário otimista) seu valor será R\$ (87.261,04). Como o *payback* caracteriza-se por ser uma técnica de triagem para o uso dos métodos de VPL e TIR, pode-se concluir que para esse prazo, o negócio não é viável, denotando-se como um investimento não atrativo financeiramente.

Ainda pelo cálculo, para determinar quando seria a recuperação do investimento por esse método, observa-se que apenas no nono ano os valores dos benefícios líquidos de caixa se igualam ao valor do investimento inicial, ilustrado no Quadro 20.

| Período<br>(anos) | Fluxo de caixa<br>líquido | FC Líquido<br>acumulado |
|-------------------|---------------------------|-------------------------|
| 0                 | R\$ (12.342,43)           | R\$ (12.342,43)         |
| 1                 | R\$ (30.487,56)           | R\$ (42.829,99)         |
| 2                 | R\$ (25.306,20)           | R\$ (68.136,19)         |
| 3                 | R\$ (19.124,85)           | R\$ (87.261,04)         |
| 4                 | R\$ (11.750,49)           | R\$ (99.011,53)         |
| 5                 | R\$ (2.952,88)            | R\$ (101.964,41)        |
| 6                 | R\$ 7.542,67              | R\$ (94.421,74)         |
| 7                 | R\$ 20.063,86             | R\$ (74.357,88)         |
| 8                 | R\$ 35.001,64             | R\$ (39.356,25)         |
| 9                 | R\$ 52.822,41             | <b>R\$ 13.466,16</b>    |

Quadro 20: Método *payback* para o cenário pessimista

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o VPL do cenário pessimista, identificou-se através da calculadora HP12C, que no terceiro ano, seu valor será R\$ (58.220,94). Observou-se que somente no décimo segundo ano o valor presente líquido será de R\$ 34.783,77, ou seja, no ano 12 pagar-se-ia o investimento, e ainda sobrariam de saldo R\$ 22.441,34 no caixa.

Para o prazo de 12 anos, recuperação do investimento pelo VPL, a TIR do cenário pessimista será de 18,56% ao ano. Como a taxa mínima atrativa pelos sócios foi menor (15% a.a.), pode-se concluir que para esse cenário, o empreendimento também é viável, porém necessita de um prazo bem maior para ter rentabilidade.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais deste estudo, sendo dividido em conclusões do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

### 4.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO

Iniciar um negócio próprio corresponde à realização do sonho de muitos empreendedores, porém é preciso muito mais que uma idéia para se obter êxito no mercado.

Para identificar a viabilidade de abertura de um negócio se faz necessário um planejamento adequado para subsidiar a tomada de decisão, identificando os riscos e propondo estratégias para minimizá-los e até mesmo evitá-los.

Através do referencial teórico, foram observadas as análises necessárias para um estudo de viabilidade para abertura de um negócio. Uma das abordagens descritas indica que a composição de um projeto deve conter dimensionamento, estudos técnicos e análise econômica. Outra, aponta que a estrutura de um projeto deve conter aspectos econômicos, técnicos, financeiros, administrativos, legais, do meio ambiente e aspectos contábeis. E para esse estudo, optou-se pela análise de viabilidade através das análises de mercado, econômica e financeira.

Na descrição da empresa observou-se o negócio, delimitaram-se os serviços prestados e a estrutura do escritório de contabilidade, com a finalidade de determinar as atividades da empresa e caracterizar a mesma para atuação no mercado.

Para examinar a viabilidade comercial, foram feitas observações referente ao setor, aos clientes, à concorrência do escritório de contabilidade e foram traçadas algumas estratégias de marketing para viabilizar ainda mais o projeto. Constatou-se um setor em crescimento, com grande número de clientes em potencial, e pela análise dos concorrentes, faz-se necessário investimento em serviços de qualidade com preços competitivos, e aprimoramento técnico constante na área.

Através da análise de viabilidade econômica, descreveu-se o investimento inicial além dos gastos fixos da empresa. Foi definido o ponto de equilíbrio do negócio, sendo possível

projetar seu faturamento e elaborar a demonstração do resultado do exercício que apontou lucro já no segundo ano de atividade.

Na análise de viabilidade financeira, foi avaliado o retorno do investimento, com disponibilidade positiva de caixa a partir do segundo ano. Através do método *payback* observou-se que o investimento será recuperado no terceiro ano de atividade do escritório e pelo método Valor Presente Líquido, o desembolso do investimento inicial foi a partir do terceiro ano igualmente. Analisou-se também a Taxa Interna de Retorno para o projeto nesse prazo, indicando valor superior à TMA, 21,03% a.a.

A análise do cenário pessimista apontou que o empreendimento também é viável, porém necessita de um prazo bem maior para ter rentabilidade.

O empreendimento, desenvolvido em imóvel pertencente aos proprietários, em área referência de atividades comerciais em Florianópolis, juntamente com o capital próprio já disponível para o investimento, além do número de funcionários, constituídos pelos dois sócios do negócio, possibilitaram os baixos custos e tornaram desnecessária a utilização de financiamentos.

Verificou-se, comercialmente, que não existem barreiras concretas para entrada nesse mercado. Observou-se a existência de capital próprio para investimento, pelo estudo financeiro foi constatado baixos custos e rentabilidade, porém atrair clientes torna-se uma das premissas mais difíceis de se alcançar num empreendimento que está iniciando suas atividades.

Desse modo, partindo do objetivo geral desse estudo, através das análises de mercado e econômico-financeiras, pode-se constatar que é viável a abertura de um escritório de contabilidade em Florianópolis-SC, no primeiro semestre de 2010.

#### 4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O desenvolvimento de uma pesquisa pode despertar questionamentos e a necessidade de informações diferenciadas após sua conclusão. Esse questionamento pode ser aproveitado para elaboração de outros estudos, dessa forma, apontam-se algumas sugestões para trabalhos futuros.

Sugere-se elaboração de uma pesquisa de marketing completa e uma pesquisa de mercado que ofereça informações mais precisas referente aos clientes do setor, e aos concorrentes, minimizando a possibilidade de erro de análise comercial do empreendimento.

Este estudo tem como principal objetivo a concretização do empreendimento em questão, um escritório de contabilidade, mas abre também caminhos para novos estudos e pesquisas dessa tipologia em outros ramos.

Outra sugestão de estudo seria desenvolver projeções para a mesma empresa, já em funcionamento, relativo à ampliação do número de funcionários e clientes, assim como ampliação de suas dependências.

Além disso, sugere-se a utilização de outras abordagens para verificação de viabilidade de abertura de um negócio e para verificação do retorno do investimento, não utilizadas no presente trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BROM, Luiz Guilherme; BALIAN, José Eduardo Amato. **Análise de Investimentos e Capital de Giro**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**. 5. ed. São Paulo: Vértice, 1992.
- CARVALHO, Zenaide. Marketing contábil: boca-a-boca para os contadores. **Portal da classe contábil**. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/v3/artigos/ver/2033>>. Acesso em 20 maio 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Quantos somos**. Disponível em <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=64>> Acesso em 06 novembro 2009.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE. **Balanco Social do ano de 2007**. Disponível em: <<http://agenciahive-ws.floripa.com.br/~crcscor/index.php?cmd=balanco-social>>. Acesso em 02 maio 2010.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA. Florianópolis: Legislação Profissional, 2001.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA. **Manual de orientação e procedimentos para as organizações contábeis**. Florianópolis: CRCSC, 2008.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

DEZ passos para abrir um negócio. **Diário Catarinense.** Florianópolis, 28 nov. 2009. Reportagem especial p. 04.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempo de grandes mudanças.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, P.E. **Gestão de Empresas Contábeis.** São Paulo: Atlas, 2000.

FORTES, José Carlos. Desafio e perspectivas para profissão contábil. **Portal da classe contábil.** Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/v3/artigos/ver/2061>> Acesso em 20 maio 2010.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERNANDES, Anderson. Cinco erros de marketing de serviços contábeis. **Portal da classe contábil.** Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/v3/artigos/ver/2042>> Acesso em 20 maio 2010.

HIRSCHFELD, Henrique. **Viabilidade técnico-econômica de empreendimentos: roteiro completo de um projeto.** São Paulo: Atlas, 1987.

HITT, Michael A; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORNGREN, Charles T; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

HORNGREN, Charles T. **Introdução a contabilidade gerencial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. (Org) **Contabilidade Introdutória.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Registro de empresas por ano**. Disponível em:

<<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.pfm?codpagina=1310&codestatistica=00000001>> Acesso em 20 abril 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUHNEN, Osmar Leonardo. **Matemática financeira aplicada e Análise de Investimentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI M. de A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEÃO, Jésus Fernandes. Terceirização. **Administradores-Portal da administração**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/terceirizacao/22862/>>. Acesso em 20 maio 2010.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, Jose Carlos. **Preparando-se para profissão do futuro**. São Paulo, 1997. Disponível em:

<<http://www.marion.pro.br/portal/modules/wfdownloads/visit.php?cid=1&lid=1>>. Acesso em 20 maio 2010.

POMERANZ, Lenina. **Elaboração e Análise de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1988.

PORTAL DA CLASSE CONTÁBIL **Escritórios de Contabilidade investem em formação e tecnologia**. Disponível em: <<http://www.portalcontabilsc.com.br/conteudo.php?id=1463>>. Acesso em 10 maio 2010.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicáveis às ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RAZA, Claudio. **O papel dos escritórios de contabilidade na sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Disponível em:

<[http://www.administradores.com.br/artigos/o\\_papel\\_dos\\_escritorios\\_de\\_contabilidade\\_na\\_sobrevivencia\\_das\\_micro\\_e\\_pequenas\\_empresas/12024/](http://www.administradores.com.br/artigos/o_papel_dos_escritorios_de_contabilidade_na_sobrevivencia_das_micro_e_pequenas_empresas/12024/)>. Acesso em 15 novembro 2009.



RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social : métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Antônio Lopes de; SÁ, Ana Maria Lopes de. **Dicionário de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

SAMANEZ, Carlos Patrício. **Gestão de investimentos e geração de valor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Disponível:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em 10 novembro 2009.

SEBRAE. **Crédito sem gestão empresarial pode quebrar pequena empresa**. Mai. 2009.

Seção Artigos. Disponível em:

<<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=17262>>. Acesso em 05 novembro 2009.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas - ME -EPP**. Disponível em:

<<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcddtexto=4154&%5E%5E>>. Acesso em 20 novembro 2009.

SEBRAE. **Idéias de Negócios - Escritório de Contabilidade**. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/setor/servicos/segmentosapoiados/contadores/integra\\_ideia?rs=Escritório%20de%20contabilidade&id=C077427DFE1952A583257490005D5B47&campo=impNeg](http://www.sebrae.com.br/setor/servicos/segmentosapoiados/contadores/integra_ideia?rs=Escritório%20de%20contabilidade&id=C077427DFE1952A583257490005D5B47&campo=impNeg)>. Acesso em 05 novembro 2009.

SINDICATO DAS EMPRESAS SERVIÇOS CONTÁBEIS DE SANTA CATARINA - SESCON. **Pesquisa de Honorários de serviços contábeis de Santa Catarina**. Florianópolis: Ibope, 2007.

SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de investimento de capital: elaboração, análise, tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

THOMÉ, Irineu, **Empresas de Serviços Contábeis: Estrutura e Funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 6. ed. São Paulo: Frase Editora, 2000.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

YAHOO NOTÍCIAS. **BC destaca em relatório importância do setor de serviços**. Disponível em: <<http://br.news.yahoo.com/s/31072007/25/economia-bc-destaca-relatorio-importancia-setor-servi.html&printer=1>>. Acesso em 26 Abril 2010.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – PESQUISA DE FORNECEDORES

| <b>INVESTIMENTO INICIAL</b> |   |      |              |                    |
|-----------------------------|---|------|--------------|--------------------|
| <b>MÓVEIS</b>               | Descrição   | Qtde | Valor        | Fornecedor         |
| Armário                     | Armário 2 Portas DL-214 - Ditália                 | 2    | R\$ 580,00   | Lojas Colombo      |
| Mesa                        | Mesa para Computador DL-244 - itália              | 2    | R\$ 779,72   | Lojas Colombo      |
|                             | Mesa para escritório C18 - Dalla Costa            | 1    | R\$ 186,76   | Lojas Colombo      |
| Cadeira                     | Cadeira Secretária White - Preta - Assentex       | 4    | R\$ 396,00   | Lojas Americanas   |
| <b>EQUIPAMENTO</b>          | Descrição   | Qtde | Valor        | Fornecedor         |
| Computadores                | Computador PA1039 intel Pentium E5200 2GB         | 2    | R\$ 2.597,82 | Lojas Colombo      |
| Impressoras                 | Multifuncional Deskjet F4480 - HP                 | 1    | R\$ 269,00   | Lojas Colombo      |
| Calculadoras                | HP 12C  | 1    | R\$ 100,00   | Camelódromo        |
| Apar. Telefone              | Telefone sem fio Siemens Gigaset C6010 DECT       | 1    | R\$ 129,00   | Casas Bahia        |
| Ar condicionado             | Condicionador de Ar Split 7.000 Btus - Comfee     | 1    | R\$ 849,00   | Lojas Americanas   |
| Aparelho de Fax             | Fax Papel Térmico KXFT932 - Panasonic             | 1    | R\$ 399,00   | Lojas Americanas   |
| Software<br>(Licença)       | Domínio Sistemas                                  | -    | R\$ 350,00   | Domínio Sistemas   |
| <b>INSTALAÇÃO</b>           | Descrição   | Qtde | Valor        | Fornecedor         |
| Placa                       | Placa simples - 1 metro x 1 metro (arte incluída) | 1    | R\$ 150,00   | Siart Comun Visual |