

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

EDUARDO MAURMANN

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE ARQUITETURA
ESPECIALIZADA EM RESTAURANTES**

Porto Alegre

2009

EDUARDO MAURMANN

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE ARQUITETURA
ESPECIALIZADA EM RESTAURANTES**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund

Porto Alegre

2009

EDUARDO MAURMANN

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE ARQUITETURA
ESPECIALIZADA EM RESTAURANTES**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund

Conceito final:

Aprovado em: de de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Membro:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Membro:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

O propósito central deste trabalho foi o de elaborar um plano de negócios para um escritório de arquitetura especializado em restaurantes. Foram realizadas pesquisas exploratórias com levantamento bibliográfico para elaboração do plano de marketing e estudos de custos para elaboração do plano financeiro. A coleta de dados bibliográficos foi centralizada no mix de marketing.

Palavras-chave: plano de negócios, escritório de arquitetura, restaurantes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Modelo do Serviço de Qualidade Total de Albrecht.....	19
Quadro 1 – Investimento inicial.....	34
Quadro 2 – Capital de giro.....	35
Quadro 3 – Demonstração dos resultados	35
Quadro 4 – Massa salarial.....	35
Quadro 5 – Custo fixo.....	36
Quadro 6 – Fluxo de caixa (ano 1)	37
Quadro 7 – Fluxo de caixa (5 primeiros anos).....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2	OBJETIVOS.....	7
1.2.1	Objetivo Geral	7
1.2.2	Objetivos Específicos.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1	MIX DE MARKETING	9
2.1.1	Serviço	9
2.1.2	Distribuição	10
2.1.3	Processo.....	11
2.1.4	Produtividade e qualidade	14
2.1.5	Pessoas	19
2.1.6	Promoção	20
2.1.7	Preço e outros custos do serviço	22
2.1.8	Evidência Física	23
3	PLANO DE NEGÓCIOS	24
3.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	24
3.1.1	Enunciado do projeto	24
3.1.2	Competência dos responsáveis	24
3.1.3	Os produtos e a tecnologia.....	25
3.1.4	O mercado potencial – a oportunidade.....	25
3.1.5	Elementos de diferenciação.....	25
3.1.6	Previsão de vendas	26
3.1.7	Rentabilidade e projeções financeiras.....	26
3.1.8	Necessidade de financiamento.....	26
3.2	A EMPRESA	27
3.2.1	A missão	27

3.2.2	Os objetivos da empresa.....	27
3.2.3	Estrutura organizacional e legal.....	27
3.2.4	Plano de operações.....	28
3.3	O PLANO DE MARKETING.....	30
3.3.1	Análise de mercado.....	30
3.3.2	Estratégia de marketing.....	31
3.4	O PLANO FINANCEIRO.....	34
3.4.1	Investimento inicial.....	34
3.4.2	Demonstração dos resultados.....	35
3.4.3	Projeção de fluxo de caixa.....	36
3.4.4	Ponto de equilíbrio.....	38
3.4.5	Análise de investimento.....	38
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	BIBLIOGRAFIA.....	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os escritórios de arquitetura passam por um momento onde um conjunto de fatores tem impulsionado mudanças na estrutura competitiva do setor. O aumento da concorrência, a ausência de barreiras de entrada, o nível de exigência dos clientes tem dificultado o posicionamento estratégico das empresas de projetos.

Surgem assim vários desafios, entre eles a melhoria nos processos, a automação através da tecnologia e a diferenciação através de especialização e enfoque.

É principalmente através da última que pretendemos construir valor. De acordo com Porter (1989), a rentabilidade em um determinado setor industrial resulta de sua estrutura competitiva, formada por cinco forças competitivas. Neste contexto, a obtenção de vantagens competitivas por uma empresa depende da definição de estratégias competitivas, como: competição por preço, diferenciação e enfoque.

A partir deste panorama vislumbrou-se que a oportunidade criada através do conhecimento de uma área específica da arquitetura poderia suprir uma demanda não totalmente atendida pelo mercado e através deste plano de negócios estruturar uma proposta factível e atual para solucionar o problema.

1.2 OBJETIVOS

Para encontrar respostas aos problemas abordados, foram traçados os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para empresa de arquitetura especializada em restaurantes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir a estrutura da empresa
- Definir a estratégia através do plano de marketing
- Verificar a viabilidade através do plano financeiro

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será abordado o Mix de Marketing para serviços.

2.1 MIX DE MARKETING

De acordo com McDonald (2008, p.2), “a idéia central do marketing é criar uma compatibilidade entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores a fim de atingir os objetivos de ambas as partes”.

Para a elaboração das estratégias de marketing de serviços, serão estudadas oito variáveis estratégicas, os 8 Ps.

2.1.1 Serviço

Os serviços diferem de produtos em relação a quatro aspectos principais, os quais são, respectivamente: intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade entre a compra e a utilização e a perecibilidade. Dentre esses, o aspecto mais considerado é o da intangibilidade, que é referente à incapacidade do consumidor de previamente visualizar, tocar ou sentir a qualidade de um determinado produto/serviço. Nos serviços, normalmente existe a relação contínua com os clientes, enquanto que com os bens há uma relação impessoal e breve (BRAMBILLA, 2005).

A intangibilidade para Kotler (2000) consiste em uma característica que diferencia os serviços dos produtos. Nos serviços significando a impossibilidade de observação, prova, toque e demais aspectos de percepção do ser humano na maneira imediata através das quais os produtos facilmente podem ser avaliados, de tal sorte tem-se, então, a intangibilidade no contexto universal definida como a total ausência de evidência física, que se destaca nesta diferença existente entre produtos e serviços e que interfere de maneira ímpar nas decisões de compra e no comportamento geral dos consumidores.

Existem três dimensões para a intangibilidade segundo Laroche et al. (2001):

- Intangibilidade física: definida como a inacessibilidade aos sentidos, referente aos aspectos de contato do consumidor com o produto, melhor exemplificados através da capacidade do tato, de poder o produto ser tocado;
- Intangibilidade genérica: refere-se à maneira geral e/ou específica de como o consumidor percebe um produto em particular, ou seja, refere-se diretamente aos aspectos e atributos de um produto ou serviço perante o consumidor;
- Intangibilidade mental: aparece como a mais importante das dimensões no presente trabalho e é suportada pelo fato de que a intangibilidade física não assegura uma representação perfeita de um produto ou serviço ao consumidor. Pode-se dizer que nem todos os produtos tangíveis podem ser avaliados pelo consumidor, e também é verdadeiro que determinados serviços com os quais o cliente usualmente interage, são de uma mais fácil “tangibilização mental” por parte dos consumidores.

Para Laroche et al. (2001), bens podem ser fisicamente tangíveis e mentalmente intangíveis. Já os serviços podem ser fisicamente intangíveis e mentalmente tangíveis, com base na experiência de consumo individual de cada consumidor. Esses pressupostos definem o grau de risco percebido.

2.1.2 Distribuição

McDonald (2008) afirma que o resultado das atividades de distribuição de uma empresa é um sistema organizado para proporcionar uma ligação contínua desde o primeiro contato com o cliente até o momento em que o pedido é recebido e os bens/serviços são entregues e usados, com o objetivo de satisfazer continuamente às suas necessidades. Esse mecanismo deve abranger todos os aspectos do relacionamento.

Para Kotler (2000), os fornecedores de serviços e idéias também enfrentam o problema de tornar sua produção disponível e acessível às populações-alvo como os fornecedores de produtos. Mas à medida que a tecnologia avança, a prestação de certos serviços torna-se mais fácil para os fornecedores e mais conveniente aos consumidores.

Segundo Malard, Rhodes e Roberts (2000), o universo da arquitetura tem experimentado, nos últimos 20 anos, o impacto da informática nos seus métodos e procedimentos tradicionais. É indiscutível que, hoje em dia, o computador tem presença garantida nas escolas, nos ateliês e nas empresas de arquitetura. Mesmo numa avaliação superficial percebe-se que essa presença modificou os currículos escolares, o ambiente de trabalho e as relações dos profissionais da arquitetura com o seu mercado.

As extranets permitem armazenar e compartilhar diversas informações e documentos tais como orçamentos, cronogramas, planejamentos, arquivos de projeto, arquivos de textos com memoriais, etc. em um endereço de uso restrito na web (Picoral; Solano, 2001; Schmitt et al. 2001).

Nas extranets são centralizados em uma base de dados compartilhada todos os projetos que podem ser acessados e manipulados, através de um sistema de download, upload que permite aos membros autorizados da equipe de projeto obter, via internet, as versões atualizadas dos projetos. As extranets possibilitam assim a automação do controle de versões e de inserções de novas informações de projetos. Em geral, também constam das extranets mecanismos de documentação de alterações e de troca de informações entre os envolvidos no processo de projeto que buscam otimizar a comunicação entre os membros da equipe de projeto e fomentar a colaboração entre os projetistas (FABRICIO E MALHADO, 2002).

2.1.3 Processo

Albrecht (1993) trata especificamente para serviços, do aperfeiçoamento de processos onde a finalidade é "alinhar todos os sistemas e processos organizacionais na direção do propósito final de entregar valor para o cliente." Empresas investem no treinamento para uso de métodos de qualidade e colocam funcionários em campo sem qualquer orientação a respeito daquilo que devem tentar aperfeiçoar. E funcionários na produção de serviços são estrategistas; não apenas um recurso a mais. Os esforços para o aperfeiçoamento de processos "devem ter um senso de foco, prioridade e impacto.

A qualidade de serviços deve ser entendida de modo amplo; assim também é a definição de "sistemas organizacionais". Para Albrecht (1993, p.152),

[...] incluem todos os elementos envolvidos na prestação dos serviços: equipamentos, instalações, políticas, procedimentos, processos de comunicação - enfim tudo que se pode usar para entregar valor ao cliente.

Sistemas favoráveis ao cliente são aqueles projetados ou modificados para necessidades deste e não apenas àquelas da organização. Quando funciona bem é invisível ao cliente; se for visível, que seja por experiência positiva.

Albrecht reforça mais uma vez, o seu Triângulo de Serviços onde os sistemas devem estar "ligados à estratégia e ao pessoal da organização. Todos esses elementos focalizam o cliente e sua experiência. Se não fosse ele, nenhum desses elementos existiria. Sem o cliente, a organização não existiria." (1993, p.152)

A disparidade entre aquilo que se espera e aquilo que de fato recebe ("loucura de sistemas") ocorre quando os sistemas não são compatíveis com a experiência dos clientes; ou, quando são orientados pelas operações e não pelas necessidades de clientes. Neste sentido se expressa Albrecht (1993, p.155) que,

[...] um dos maiores obstáculos à melhoria da qualidade provém do matinho administrativo - a burocracia rasteira com a qual as pessoas na organização têm que lidar diariamente. [...] Eles estrangulam a capacidade da organização para reagir e focalizar as necessidades dos seus clientes.

Para Albrecht, a definição de um processo em serviços depende do nível de operação que se examina. Um processo crítico para a qualidade pode ser focalizado em operações em:

- Nível de funcionários onde o processo normalmente é uma tarefa: qualquer coisa que ele faz no trabalho; a qualidade depende da natureza do resultado esperado (se é um cliente interno ou externo ou atividade individual).

- Nível de equipe de trabalho onde o processo pode ser um procedimento operacional: uma combinação interativa de tarefas que produz resultados que são parte da contribuição do departamento; a qualidade depende da cooperação, coordenação e transmissão adequada de informações.

- Nível de departamento onde o processo é normalmente um sistema: um conjunto coordenado de procedimentos que geram a contribuição final do departamento, podendo ser um sistema local (restrito ao departamento) ou sistema global (passa por outros departamentos).

A qualidade depende da compatibilidade entre tarefas, sistemas e procedimentos dos departamentos envolvidos.

Antes de aperfeiçoar qualquer processo de serviços é necessário entendê-lo perfeitamente. Melhores resultados são obtidos comprometendo pessoas, fazendo com que "se reúnam, formado uma equipe de ação temporária para atacar um processo" específico ou parte dele. A escolha será aquele que causa problemas ou representa oportunidade de melhoria.

A magnitude, complexidade e o impacto do processo envolvido sobre os recursos normalmente determinam quem deve se envolver e o grau de liberdade que eles terão no desenvolvimento de soluções inovativas. (ALBRECHT, 1993, p.155)

O necessário conhecimento do processo exige ferramentas para análise de processos, que ajudam a visualizar e representar de modo comum o que está acontecendo. Todos devem entender para que possam começar a discutir. Albrecht (1993, p.158) sugere ferramentas básicas de diagramação, de fácil utilização e aplicáveis a serviços; assim como outras fartas publicações com este propósito.

O aperfeiçoamento de processos deve ser dirigido para o cliente e inicia com ferramentas e técnicas que focalizam sua experiência com a organização. O começo deve ser nas experiências do cliente, suas reclamações e problemas, e a partir deles para trás - dentro da organização e seus processos. Melhoradas as áreas vitais buscam-se as possíveis de inovação, procurando ir do "esperado" ao "desejado", e ao "inesperado".

Pode-se encontrar oportunidades de aperfeiçoamento de processos com resultados a curto prazo, em pontos como os indicados por Albrecht (1993, p.157):

- Áreas de extrema insatisfação dos clientes;
- Processos que causam alta frustração entre funcionários;
- Loucuras de sistemas (disparidades) óbvias que devem ser curadas;
- Modos de aumentar poder e discricção de funcionários, com pouco risco ou discussão sobre sua adequação;
- Mudanças que sejam visualmente perceptíveis por todos, ou quase todos clientes internos e externos.

O aperfeiçoamento de processos funciona melhor quando tem um foco; é "melhor começar com poucas áreas de oportunidade e impacto sobre a qualidade significativos e usar o sucesso nessas áreas chave para gerar apoio e entusiasmo". (ALBRECHT, 1993, p.152).

Albrecht recomenda também, a eleição de processos críticos para o aperfeiçoamento de processos; sendo que o segundo, especificamente para serviços. A análise deve passar pela identificação dos

[...] processos críticos para a qualidade (... entendidos como...) qualquer processo organizacional para entregar valor, seja para clientes externos ou internos, que tenha um impacto importante sobre a percepção desse valor por eles (1993, p.148).

2.1.4 Produtividade e qualidade

Uma forma de auxiliar pessoas a focalizar qualidade de serviço é designar-lhes algumas tarefas, procedimentos ou sistemas considerados críticos para que fixem prioridades de qualidade, que podem estar em cinco categorias, conforme Albrecht (1993, p.150).

* Velocidade - "trata em geral do tempo de duração, ou 'tempo do ciclo'" e sua criticidade;

* Toque pessoal - "lida com a consistência do contato humano e com preocupação expressa em relação ao cliente";

* Exatidão - enfoca conformidade com especificações, segurança, clareza das informações e prevenção de erros;

* Cooperação - "envolve a eficácia de interação, as transferências fáceis entre equipes ou elementos do sistema, senso de continuidade e ligação entre partes do processo".

* Economia - verifica importância relativa de se minimizar o custo dos recursos envolvidos.

A utilização destes fatores em tarefas, procedimentos ou sistemas, pode ser de duas formas:

- Fixação de prioridades com base em informações válidas sobre o que é valorizado pelo cliente;

- Avaliação do desempenho usando-os como elementos de avaliação de prioridades.

Existe um termo muito comum na literatura de qualidade de serviços, que é o momento da verdade, que refere-se à micro-situação de um processo estudado, onde interagem o fornecedor e o cliente de um serviço; é essencialmente um momento de interação de comportamentos pessoa a pessoa. A qualidade experimentada pelo cliente é produzida neste "momento da verdade", quando representante da empresa e cliente estão em interação. Assim, qualquer pesquisa sobre qualidade deve ter início na micro-situação de interação com o cliente, o momento da verdade (ALBRECHT, 1993).

A maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem no contato direto entre cliente e funcionário da empresa de serviço. O contato é muito mais do que a empresa e funcionário, e o que ocorre pode não estar diretamente influenciado pela empresa. Como diz Normann (1993, p.33), é

[...] a experiência, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que juntos criarão o processo de prestação de serviço.

Por isso, foi importante a revisão dos fundamentos sobre o comportamento do consumidor neste trabalho.

Albrecht é mais genérico no seu conceito: "Momento da verdade é qualquer episódio onde o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e cria uma opinião com relação à qualidade do serviço" (1994, p.10).

Nem todos os momentos da verdade são iguais: numa empresa tipicamente de serviços existem inúmeros tipos diferentes, mas apenas alguns têm impacto importante na percepção do cliente. São os momentos da verdade críticos. Logo, deve-se escolher criteriosamente fases da operação que têm maior possibilidade de impacto positivo ou negativo, acompanhar estes aspectos específicos do produto oferecido e preparar o pessoal a tratá-los adequadamente.

As empresas estão também em busca de aumento da produtividade. Os serviços exigem trabalho intensivo e custos podem aumentar rapidamente. Kotler (1991) enumera seis maneiras de melhorar a produtividade de um serviço.

* Qualificação - "trabalhar mais habilitadamente pela mesma remuneração" o que pode conseguir-se por melhor seleção e treinamento de pessoal.

* Padronização da qualidade - "aumentar a quantidade de serviço renunciando a alguma qualidade" é afirmação do autor que choca frontalmente com outros autores, mas que ele mesmo depois expressa que as "empresas devem evitar dar muita ênfase à produtividade de forma a reduzir a qualidade do serviço", recomendando produtividade pela padronização da qualidade. Entenda-se definição de nível de qualidade, de acordo com segmento de consumidores definido para o negócio da empresa.

* Redução da necessidade - procurar reduzi-la ou torná-la obsoleta substituindo-a por produto (por exemplo, televisão substitui diversão fora de casa).

* Projeto eficaz - identificar características finais e compatibilizar o processo.

* Substituição - incorporar ao processo atividades realizadas por terceiros (por exemplo, triagem interna de correspondência paga taxas reduzidas de postagem).

* Industrialização - acrescentar equipamentos e padronizar produção nos moldes da proposta de Theodore Levitt.

Karl Albrecht enfatiza que o modelo de Serviços de Qualidade Total (SQT) que propõe, é mais uma descoberta do que invenção.

[...] uma percepção que emergiu do estudo das filosofias, abordagens à liderança e práticas empresariais de um grande número de organizações comprometidas com o cliente e de desempenho notável (ALBRECHT, 1993, p.62).

Analisando sua proposta de SQT, pode-se ver que o modelo fundamenta-se também no seu Triângulo de Serviços proposto em 1984, e já descrito por este trabalho. Conforme o autor, todas as abordagens que encontrou parecem ter em comum os elementos descritos a seguir.

I. Mercado e Pesquisa de Clientes

Verificar quais são os elementos críticos que conquistam e mantêm negócios, implicam compreender necessidades básicas, instintos, situações de vida, problemas de motivações de compra dos clientes. São dois os tipos de pesquisas para compreender clientes:

- Pesquisa de mercado que é a investigação da estrutura e dinâmica do mercado que se pretende, incluindo identificação de segmentos de mercado, análise demográfica, escolha de nichos críticos e análise de forças competitivas;

- Pesquisa da percepção do cliente que procura compreender as expectativas, pensamentos e sentimentos do cliente em relação ao serviço produzido; visa discernir um conjunto de critérios para fatores críticos que influem na escolhas do cliente entre concorrentes.

II. Formulação de Estratégia

A expansão da forma de abordar o negócio para conquistar e manter clientes exige:

- saber identificar claramente qual o negócio, missão, valores e crenças essenciais;

- adotar abordagens estratégicas para sucesso através do valor para o cliente;

- reposicionar para sempre estar centralizada no cliente e melhorar qualidade dos serviços;

- rever estratégias competitivas confirmando, ou ajustando, ou transformando o conceito de serviço.

III. Educação, Treinamento e Comunicação

Um processo intensivo, contínuo e específico de educação do pessoal quanto aos clientes e papel no serviço de qualidade, significa:

- habilidade de comunicação do valor do cliente a todos;

- compreender a magnitude dos investimentos necessários;

- desenvolver e manter coletivamente conhecimentos, capacidade e compromissos humanos à entrega do serviço ao cliente;

- criar e manter culturas saudáveis de informação;

- desenvolver "know-how coletivo" por valores, crenças, fatos e desempenhos comunicados;
- conquistar e manter o compromisso dos funcionários com o espírito de serviço.

IV. Aperfeiçoamento de Processos

Todos os sistemas devem sua existência ao objetivo de entrega de valor aos clientes, sejam externos ou internos, e estão sujeitos a revisão. O aperfeiçoamento de processos foi discutido com maiores detalhes quando se falou em qualidade de serviços neste trabalho. Aqui no GQT, significa para a organização:

- saber mudar a si mesmas para satisfazer suas missões;
- não tolerar burocracia e "loucura organizacional" (disparidades);
- compromisso com melhoria contínua da qualidade em todos os níveis de liderança;
- buscar ativamente funcionamento que atenda todos os clientes;
- examinar, questionar e rever cada processo, procedimento, política, regra ou método de trabalho.

V. Avaliação, Medição e Feedback

Serviços de qualidade são possíveis com informações, que dão poder às pessoas; para ajudar funcionários deve-se:

- saber o que clientes desejam, necessitam e como estão realizando esta satisfação;
- auto-avaliar continuamente todos os aspectos da empresa;
- assegurar que pessoas recebam feedback, reconhecimento e apreciação pelas contribuições que realizam;
- alinhar processos internos de premiação com propósitos empresariais;
- medir valor para o cliente e processos organizacionais críticos.

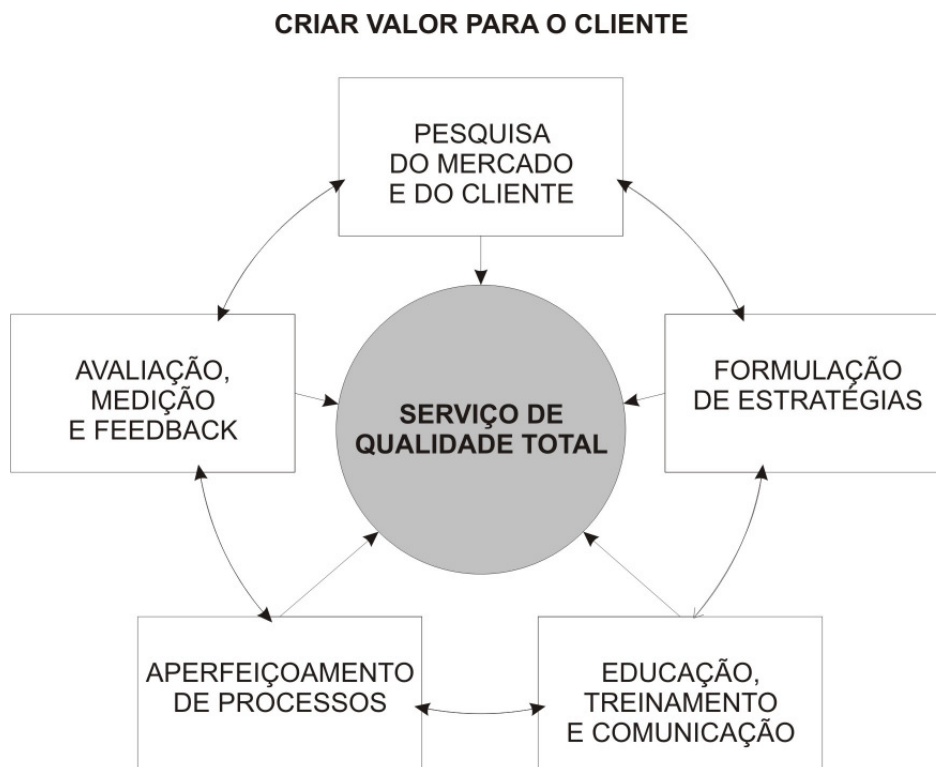


Figura 1 - O Modelo do Serviço de Qualidade Total de Albrecht

Fonte: Albrecht (1993).

A Figura 1 esquematiza o SQT de Albrecht. Segundo o autor, cada área com seu apelo individual, pode ser o ponto de partida para a iniciativa organizacional pela qualidade de serviço. O importante, para a maior qualidade, é combinar tais elementos de ação num gerenciamento operacional definido.

2.1.5 Pessoas

Para que o trabalho de Marketing seja produtivo, é importante que as pessoas da equipe contribuam para o sucesso. Para conceituar os serviços internos, Albrecht (1994) se refere à “prestação de serviços internos às pessoas que prestam serviços aos clientes finais”.

De acordo com Curtis (1991), existem quatro passos para a formação de um profissional:

1. O primeiro passo é motivar o cliente interno a contribuir para o sucesso da empresa comunicando as estratégias de marketing e internalizar a missão, visão e valores da empresa.

2. O próximo passo é especificar tarefas e objetivos pessoais, ligando-os claramente às metas da descritas da empresa.

3. O terceiro passo envolve o desenvolvimento das habilidades. De modo geral, a empresa tem a obrigação de treinar sua equipe nas habilidades práticas relacionadas às suas funções.

4. O passo final diz respeito ao apoio e controle dos profissionais, onde o processo de formação esta diretamente vinculada à gerência.

2.1.6 Promoção

Para muitas empresas, o problema não é comunicar, mas o que dizer, para quem dizer e com que frequência fazê-lo. De acordo com Kotler (2000, p.570), o mix de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais:

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
3. Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa u de seus produtos.
4. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos.
5. Marketing direto: utilização de correios, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

McDonald (2008, p.350), por sua vez, distingue duas categorias principais de comunicação:

1. Comunicações impessoais, por exemplo, propaganda, expositores em ponto-de-venda, promoções de vendas, mídia eletrônica e relações públicas.
2. Comunicações pessoais (ou diretas, de pessoa a pessoa), por exemplo, “encontro” face a face entre um vendedor e o cliente, como venda pessoal e as centrais de atendimento.

A comunicação da empresa vai além das plataformas de comunicação. O feitio e o preço do produto, a cor, a forma da embalagem, a roupa e o

comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa – tudo comunica algo aos compradores, esse conjunto articulado “diz” muito da empresa. Por isso, todo o contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa. O mix de marketing completo deve estar integrado a fim de transmitir uma mensagem coerente a um posicionamento estratégico (KOTLER, 2000).

Para McDonald (2008), é importante identificar as pessoas que têm influência significativa sobre a decisão de compra e quais são os benefícios específicos que cada influenciador quer. Similar a Kotler (2000), que considera que o público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando e onde e para quem comunicar.

De acordo com Mc Carthy e Perreault Jr. (1997), para a promoção de uma empresa ser eficaz seus objetivos de promoção devem ser claramente definidos – porque o composto promocional correto depende do que a empresa pretende realizar. É útil considerar três objetivos básicos de promoção: informar, persuadir e lembrar os consumidores-alvos sobre a empresa e seu composto de marketing. Esses objetivos procuram afetar o comportamento do consumidor fornecendo mais informações.

Para conseguir vendas lucrativas, segundo McDonald (2008), os objetivos da comunicação são de: instruir e informar o mercado-alvo, fazer o *branding*¹ e construção de imagem da empresa, afetar as atitudes do consumidor e alcançar a fidelidade e lembrança do mercado-alvo.

Todavia, deve a empresa recordar que a eficácia das ferramentas promocionais varia, bem como os diferentes estágios do ciclo de vida do produto (KOTLER, 2000, p.588):

- No estágio introdutório, a propaganda e as atividades de relações públicas têm a relação custo/benefício mais positiva, seguidas pelas vendas pessoais, para aumentar a cobertura de distribuição, e pela promoção de vendas, com o objetivo de induzir a experimentação do produto.
- No estágio de crescimento, todas as ferramentas podem ser menos agressivas, porque a demanda já está sendo impulsionada pelo “boca-a-boca”.

¹ *Branding* é muito mais do que dar nome a uma oferta; é fazer certa promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Significa viver a marca (KOTLER, 2006).

- No estágio da maturidade, a promoção de vendas, a propaganda e as vendas pessoais tornam-se mais importantes, nessa ordem.
- No estágio do declínio, a promoção de vendas continua forte, a propaganda é reduzida e os vendedores dão o mínimo possível de atenção ao produto.

2.1.7 Preço e outros custos do serviço

A decisão de precificação é importante, principalmente por duas razões:

[...] o preço não afeta somente a margem por meio do seu impacto sobre a receita, afeta, também, a quantidade vendida mediante a sua influência sobre a demanda (McDONALD, 2008, p.395).

Assim, o preço tem forte impacto sobre os outros elementos do mix de marketing, pois, além de afetar a receita da empresa, igualmente, influencia o mercado-alvo.

O preço tem um efeito interativo sobre os outros elementos do mix de marketing, assim, é essencial que faça parte do esquema consciencioso de marketing cujos objetivos foram claramente definidos (MCDONALD, 2008).

Alguns fatores são importantes para a determinação de preços, como: “objetivos (corporativos e de marketing) e o portfólio de produtos, o ciclo de vida do produto, concorrentes, concorrentes potenciais, custos (próprios e de concorrentes), canais de distribuição” (McDONALD, 2008, p.397).

À medida que o produto/serviço entra no mercado é importante estabelecer preços introdutórios que possam ter efeitos ao longo prazo. Portanto, deve-se considerar o ciclo de vida do produto e sua movimentação. Desse modo, é preciso decidir se os preços devem ser altos, baixos ou intermediários em relação ao mercado.

A política de preço de desnatação procura vender ao topo do mercado – o topo da curva de demanda – a preço alto - antes de visar aos consumidores mais sensíveis a preço. A desnatação pode maximizar o lucro no estágio de introdução no mercado para uma inovação, principalmente se há poucos substitutos ou se alguns consumidores não são sensíveis a preços. Essa política é também útil quando se não conhece muito a forma da curva de demanda. É seguro iniciar-se com um preço alto que os consumidores podem recusar, e depois reduzi-lo se for necessário (MC CARTHY; PERREAULT JR., 1997, p.278-279).

Sempre que possível, uma empresa deve procurar mesclar os ingredientes do mix de marketing de uma maneira que sua “oferta” ao cliente possa ser comparada diretamente com a “oferta” de nenhum outro, pois, se for possível comparar duas ofertas diretamente, é óbvio que aquela que tiver o preço mais baixo ganhará na maioria das vezes (McDONALD, 2008).

2.1.8 Evidência Física

O conceito de evidência física e sua importância para as organizações de serviços estão intimamente relacionados à dimensão funcional da qualidade de serviços. Pode-se definir evidência física como um conjunto de elementos utilizados por uma organização para oferecer para seus clientes “pistas” sobre a qualidade dos serviços prestados. Em outras palavras, trata-se de mostrar ao cliente o que ele recebe por meio de como ele recebe. Lovelock e Wright (1999) confirmam este conceito ao ponderarem que a intangibilidade dos serviços torna sua avaliação uma tarefa difícil para os consumidores, levando-os a procurar idéias tangíveis ou evidências físicas da sua natureza. Portes (1989) dá o nome de sinais de valor às indicações utilizadas pelos consumidores para inferir ou julgar se uma organização reduzirá seus custos ou melhorará seu desempenho em relação à concorrência.

A evidência física cresce em importância para uma organização a medida que a qualidade dos serviços prestados por ela é mais fácil de ser avaliada pelos clientes.

O exame da literatura (GRÖNROOS, 1978; PORTER, 1989; LOVELOCK E WRIGHT, 1999; KOTLER, 2000) apontam para cinco componentes de evidência física: instalações físicas e equipamentos, recursos humanos, comunicação não pessoal, preço e outros clientes.

As imagens virtuais permitem representar realisticamente idéias e conceitos de projeto muitos antes que eles se tornem reais (construídos) e podem contribuir para uma melhor comunicação entre os projetistas e clientes (FABRICIO E MALHADO, 2002).

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

VINTAGE ARQUITETURA

“Há uma maneira de fazer melhor, encontre-a” Thomas Edison.

3.1.1 Enunciado do projeto

Este plano de negócios tem como objetivo apresentar os estudos e análises de viabilidade da criação de uma empresa de arquitetura especializada em restaurantes, a Vintage arquitetura, que terá seu foco em projetos industriais de médio e grande portes, envolvendo todos os aspectos relacionados ao tema.

A estrutura da empresa será em núcleos, divididos de acordo com a especialidade e equipes de apoio externas terceirizadas.

O cliente-alvo é o setor industrial de grande e médio porte em todo o território nacional e América Latina (inicialmente através de contatos no Brasil). O crescimento da empresa se dará principalmente por elos de conhecimento no meio e indicação, porém também fará ações de marketing de nicho em publicações especializadas e feiras.

3.1.2 Competência dos responsáveis

A Vintage contará com profissionais com largo conhecimento no assunto específico. O arquiteto Eduardo Maurmann (diretor executivo) tem mais de 10 anos de experiência no mercado de arquitetura e nos últimos três anos se especializou em projetos de cozinhas industriais, tendo em seu portfólio clientes de todo o Brasil e centenas de projetos de cozinhas industriais para clientes como, Volkswagen, Honda, Usiminas, Braskem, Gerdau entre outros.

3.1.3 Os produtos e a tecnologia

O produto da Vintage será projetos arquitetônicos completos, envolvendo design de produto e sinalização. Para isso contará com um sistema desenvolvido de fluxo, que utiliza o conceito de produção enxuta (lean), envolvendo fluxo contínuo, produção puxada, Kan Ban etc. Conterá com um sistema desenvolvido e testado nos últimos 3 anos de prestação de serviço para uma grande empresa do ramo.

3.1.4 O mercado potencial – a oportunidade

As construções destinadas a cozinhas industriais sofrem um desgaste constante, e são dificilmente aumentadas sem alteração de fluxo. Normalmente cozinhas industriais duram de 5 a 10 anos em boas condições de uso, devendo, após este período, serem reestruturadas. O aumento constante da presença das vigilâncias sanitárias e o aumento das normas relacionadas a nível municipal, estadual e federal contribuem para uma constante manutenção dos espaços destinados a este fim

Durante os três últimos anos temos visto que o mercado tem dificuldade em encontrar especialistas no meio, no mercado nacional apenas três empresas especialistas em projetos de cozinhas industriais concorrem, o que eleva o valor praticado e cria oportunidades de desenvolvimento para profissionais com o conhecimento necessário.

3.1.5 Elementos de diferenciação

A Vintage arquitetura terá em sua equipe profissionais com larga experiência no meio e utilizará um sistema exclusivo desenvolvido que otimiza o fluxo de projetos garantindo agilidade e coerência aos projetos, trazendo baixos índices de retrabalho.

Desta forma conseguiremos ter um produto com preço reduzido que atenderá as necessidades específicas destes clientes em potencial, que poderão ser complementados com outros serviços oferecidos pela empresa.

3.1.6 Previsão de vendas

No primeiro ano estimamos uma meta de vendas em torno de R\$510.000,00, divididos da seguinte forma:

- 01. Projetos executivos para cozinhas industriais – R\$120.000,00
- 02. Projetos executivos para ambientes de convivência e administrativos – R\$70.000,00
- 03. Anteprojetos de restaurante empresariais – R\$300.000,00
- 04. Outros projetos e consultorias – R\$20.000,00

Através da estratégia de marketing e do trabalho da gerencia de vendas estima-se um crescimento sustentável na margem de 20% ao ano.

3.1.7 Rentabilidade e projeções financeiras

A rentabilidade líquida obtida será dividida da seguinte maneira:

6% em comissões para a equipe.

44% para superávit.

50% divididos entre os acionistas (realização de lucro).

Estimamos um retorno líquido em torno de 25% sobre o faturamento bruto.

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos, a empresa proporcionará um retorno financeiro consistente, além de cobrir os custos, o que pode ser comprovado na projeção dos resultados e na análise de investimento do plano financeiro (Quadro 3).

O ponto de equilíbrio foi calculado em 1000 metros quadrados de projetos por mês, o que representa faturamento de R\$29000,00. O tempo estimado para recuperar o investimento inicial (payback) será de 8 meses.

3.1.8 Necessidade de financiamento

A estrutura montada será enxuta e utilizará apenas profissionais especializados, sendo que os demais profissionais serão terceirizados para manter os custos fixos controlados.

Desta forma o valor necessário para o início da empresa será de R\$73810,00, sendo que R\$43.800,00 serão investimentos na estrutura física e R\$30.010,00 será destinado ao fluxo de caixa.

A origem do montante será própria, sendo que não será necessário buscar financiamento externo.

3.2 A EMPRESA

3.2.1 A missão

Construir espaços atemporais, otimizados, diferenciados e de qualidade, respeitando o meio ambiente e trazendo retorno para os clientes, investidores e demais partes interessadas.

3.2.2 Os objetivos da empresa

3.2.2.1 *Situação planejada desejada*

A Vintage arquitetura pretende ser uma referencia em projetos arquitetônicos para restaurantes, utilizando sempre os conceitos mais modernos de fluxo operacional e equipamentos, agregando ao projeto qualidades de segurança do trabalho, meio ambiente e segurança alimentar.

3.2.2.2 *O foco*

O foco serão unidades empresariais de médio e grande porte.

3.2.3 Estrutura organizacional e legal

3.2.3.1 Descrição legal

O regime jurídico da Vintage arquitetura será sociedade por cotas de responsabilidade limitada.

3.2.3.2 Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff

Inicialmente a empresa terá dois sócios, o arq. Eduardo Maurmann que gerenciará administrativamente a empresa e a arq. Elen Maurmann que será responsável pela gerencia comercial. A equipe será composta por um arquiteto coordenador de projetos, dois arquitetos assistentes de projetos e dois estagiários de arquitetura.

3.2.3.3 Descrição da sede

A sede da empresa será em montada em uma sala comercial em ponto de fácil acesso na cidade de Porto Alegre. O investimento inicial contabiliza custos com mobiliário de escritório como mesas e cadeiras operacionais, mesa e cadeiras para reunião, armários, computadores etc.

3.2.3.4 Síntese das responsabilidades da equipe dirigente

Eduardo Maurmann é arquiteto especializado em projetos de cozinhas industriais, nos últimos três anos participou de grandes projetos ligados a área e desenvolveu um processo projetual eficiente e com bons retornos de satisfação e aceitação pelos clientes. Elen Maurmann é arquiteta, pós-graduada em marketing e nos últimos anos tem focado em processos de venda e relacionamento com clientes. Durante os últimos anos os sócios têm construído significativa relação com possíveis clientes, fornecedores e concorrentes.

3.2.4 Plano de operações

3.2.4.1 Administração

A empresa terá uma estrutura hierárquica simplificada, onde os dirigentes apoiarão as decisões operacionais e contarão com uma equipe operacional diretamente ligada a ela. A política de remuneração da equipe será sempre vinculada à meritocracia com bonificações e participação nos resultados.

3.2.4.2 Comercial

A equipe comercial será composta inicialmente apenas pela sócia Elen Maurmann, que com o crescimento da empresa poderá contar com equipe de apoio, o trabalho comercial será focado principalmente na rede de relacionamento, tomando ações de marketing direcionadas ao público alvo, como anúncios em revistas especializadas e participação em feiras do setor.

3.2.4.3 Controle de qualidade

O processo de desenvolvimento de projetos contará com sistemas de avaliação e aprovação em todas as etapas antes de entregues ao cliente. A sistematização do processo permitirá a agilidade necessária para atender a demanda e o controle de qualidade para evitar desgastes e re-trabalhos.

3.2.4.4 Terceirização

A empresa utilizará equipes especializadas externas, sendo que não pretende a médio prazo verticalizar serviços complementares. A parte legal dos projetos será sempre terceirizada de forma a utilizar profissionais locais que conhecem a legislação específica e reduzir custos com transportes e horas fora do escritório.

3.2.4.5 Sistemas de gestão

A empresa implantará processos de controle vinculado às tarefas e relatórios consolidados para avaliação pela gerencia. Todos os controles serão ferramentas de trabalho e serão criadas de forma a padronizar, sistematizar e organizar as tarefas desenvolvidas, evitando assim acúmulo de documentos e burocracias.

3.2.4.6 As parcerias

A empresa buscará parcerias com empresas que prestam serviço no ramo para indicações de possíveis clientes e consultorias e com fornecedores para desenvolvimento de tecnologias e design. Um bom exemplo de uma parceria que possa ser feita é em relação a participação em feiras, pode ser feito um projeto conceito para um indústria do ramo e expor em parceria em feiras especializadas.

3.3 O PLANO DE MARKETING

3.3.1 Análise de mercado

3.3.1.1 O setor

O setor de projetos de arquitetura especializada em restaurantes e cozinhas industriais é pouco competitivo e altamente especializado. Existe uma demanda latente por profissionais com experiência que dêem ao contratante segurança em relação ao escopo definido e a concretização do projeto.

3.3.1.2 Oportunidade e ameaças

Entre as oportunidades identificadas estão à falta de empresas capacitadas para este tipo de projetos e a atuação mais ampla em nível nacional das agências de vigilância sanitária. Entre as ameaças estão a falta de foco das empresas contratantes na melhoria dos serviços de alimentação (fora do core-business).

3.3.1.3 Os clientes

Empresas que necessitem revisar processos produtivos em cozinhas devido a ações da vigilância sanitária ou necessidade de melhoria de produtividade, segurança do trabalho, segurança alimentar e meio ambiente, além de empresas que queiram melhorar a ambientação dos espaços de salão, padronização de mobiliário, utensílios, sinalização etc.

3.3.1.4 Segmentação

Como Clientes identificamos empresas de médio e grande porte em nível nacional, restaurantes comerciais e redes de varejo.

3.3.1.5 A concorrência

No mercado atual concorrem três empresas especializadas e que dividem razoável porcentagem do mercado, duas de São Paulo e uma de Belo Horizonte.

Duas delas têm foco exclusivo em projetos de cozinhas industriais, e a terceira presta serviços nesta área, porém não é o foco principal.

Além destas existem empresas de projeto com foco em clientes industriais, responsáveis por implantações de grandes sites industriais, porém sem conhecimento específico no tema.

3.3.1.6 Fornecedores

A empresa pretende ter relacionamento direto e fortalecido com os fornecedores da área, criando parcerias (ganha - ganha) com elas.

3.3.2 Estratégia de marketing

3.3.2.1 O produto

A empresa terá como foco principal o projeto de restaurantes, abrangendo todos os níveis, estudos, anteprojetos, projetos executivos, consultorias para implantação, construção de padronização de mobiliário, decoração, utensílios e sinalização.

3.3.2.2 A tecnologia e o desenvolvimento

A tecnologia aplicada será sempre a mais atual disponível no mercado, a empresa se manterá atualizada no contexto profissional do setor através de participação em feiras internacionais e contato com fornecedores de equipamentos com tecnologia de ponta. Além do ambiente faremos melhoria contínua no processo produtivo dos projetos através de automações e padronização, além de buscar constantemente melhoria nos controles e ferramentas de gestão.

3.3.2.3 Vantagens competitivas

A Vintage arquitetura atuará no mercado de forma a oferecer aos seus clientes diferenciais como:

- Agilidade na entrega de estudos e anteprojetos, com prazos máximos de três dias úteis para entrega deste tipo projeto.
- Controle de qualidade efetivo, feito através da sistematização do processo projetual e ferramentas de controle próprias.
- Sistema de fluxo desenvolvido através de conceitos de produção enxuta, com fluxo contínuo e preparado para implantação de Kan Ban e produção puxada. Este tipo de projeto reduz a área construída das cozinhas em torno de 20%, melhora a produtividade e garante aspectos de SMS.
- Construção de padronização, através de relação próxima com fornecedores de toda a cadeia e conhecimentos de custo e viabilidade.

3.3.2.4 Preço

O preço será definido por desnatação, devido à demanda ser de consumidores pouco sensíveis ao preço. A verba destinada para este tipo de empreendimento costuma abranger todo o processo, desde o projeto até a construção final. O diferencial de produtividade e redução de área construída são decisivos no fator de escolha, sendo o preço resultante desta escolha um fator não decisivo. Os custos com projetos arquitetônicos em cozinhas industriais não chegam a 2% do custo final do empreendimento.

3.3.2.5 Distribuição

Serão construídas redes de parcerias terceirizadas em alguma capitais do Brasil a fim de auxiliar no levantamento das necessidades, medições e acompanhamentos. Estes agentes utilizarão os formulários e processos padronizados pela Vintage arquitetura e serão seus representantes.

3.3.2.6 Promoção e publicidade

A promoção será feita principalmente por redes de relacionamento e indicações “boca-a-boca”, para isso serão desenvolvidos materiais de venda que tornem mentalmente tangível o serviço oferecido, A evidência física será mostrada através de comunicação não pessoal e relatos de sucesso em outros clientes.

Como publicidade serão feitas ações pontuais em revistas especializadas e participações em feiras do meio (principalmente através de parcerias).

3.3.2.7 Serviços ao cliente (venda e pós-venda)

A Vintage arquitetura fará pesquisas de satisfação em cada etapa do processo, utilizando questionários simplificados de no máximo cinco itens. Terá também um canal virtual através do site e diretamente com a gerente comercial de forma a sempre buscar um feedback do cliente com sugestões e comentários.

3.3.2.8 Relacionamento com os clientes

O relacionamento com o cliente será considerado vital para o sucesso da empresa. Portanto a gerente comercial estará presente em todos os momentos decisivos de venda e pós-venda, com acompanhamento pessoal até o momento da concretização e finalização do contrato.

3.4 O PLANO FINANCEIRO

3.4.1 Investimento inicial

Para os investimentos iniciais foram considerados todos os investimentos necessários para a montagem de um escritório, considerando computadores de última geração e softwares especializados. Também foi destinado um valor para o fluxo de caixa inicial, conforme apresentado a seguir (Quadros 1 e 2).

Investimento Inicial				
Item	Descrição	Quant.	Valor Unitário	Subtotal
1	computador desktop + monitor 21"	2	R\$ 3.500,00	R\$ 7.000,00
2	impressora laser multifuncional	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
3	notebook	2	R\$ 3.500,00	R\$ 7.000,00
4	impressora A1	1	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
5	mesas de trabalho	4	R\$ 750,00	R\$ 3.000,00
6	cadeiras operacionais	4	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
7	mesa de reuniões 6 pessoas	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
8	cadeiras de aproximação	6	R\$ 500,00	R\$ 3.000,00
9	outros itens - decoração	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
10	armário baixo duas portas	4	R\$ 450,00	R\$ 1.800,00
11	software cad	3	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00
12	software adobe	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
13	software office profissional	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
14	obra civil	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
total				R\$ 43.800,00

Quadro 1 – Investimento inicial

Fonte: Elaborado pelo autor.

Capital De Giro				
Item	Descrição	Quant.	Valor Unitário	Subtotal
1	custo fixo	1	R\$ 5.610,00	R\$ 5.610,00
2	reserva de capital para suporte de vendas	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
3	massa salarial	1	R\$ 19.400,00	R\$ 19.400,00
total				R\$ 30.010,00

Quadro 2 – Capital de giro

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.2 Demonstração dos resultados

Demonstração dos Resultados		
1	receita bruta de vendas	R\$ 42.500,00
2	(-) deduções	-R\$ 4.475,25
3	receita líquida de vendas	R\$ 38.024,75
4	(-) custo operacional direto	-R\$ 16.900,00
5	margem de contribuição	R\$ 21.124,75
6	(-) despesas administrativas indiretas	-R\$ 8.750,21
6.1	despesas administrativas	-R\$ 1.250,00
6.2	despesas de vendas e marketing	-R\$ 2.750,00
6.3	despesas gerais	-R\$ 4.110,00
6.4	depreciação acumulada	-R\$ 640,21
7	resultado operacional	R\$ 12.374,54
8	receitas financeiras	R\$ 0,00
9	(-) juros do financiamento	R\$ 0,00
10	resultado antes do IR	R\$ 12.374,54
11	(-) IR alíquota 15%	-R\$ 1.856,18
12	lucro líquido	R\$ 10.518,36

Quadro 3 – Demonstração dos resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Massa Salarial					
item	descrição	quant.	valor unit.	encargos	subtotal
1	arquiteto assistente de projetos	2	R\$ 2.000,00	R\$ 1.600,00	R\$ 7.200,00
2	arquiteto coordenador de projetos	1	R\$ 3.500,00	R\$ 2.800,00	R\$ 6.300,00
1	estagiário de arquitetura	2	R\$ 600,00	R\$ 100,00	R\$ 1.400,00
3	gerente comercial	1	R\$ 1.000,00	R\$ 250,00	R\$ 1.250,00
4	gerente administrativo	1	R\$ 1.000,00	R\$ 250,00	R\$ 1.250,00
5	terceirizados (aprovação órgãos legais)	1	R\$ 2.000,00	R\$ 0,00	R\$ 2.000,00
total					R\$ 19.400,00

Quadro 4 – Massa salarial

Fonte: Elaborado pelo autor.

Custo Fixo				
item	descrição	quant.	valor unitário	subtotal
1	aluguel	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
2	IPTU	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
3	energia elétrica	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
4	condomínio	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
5	internet	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
6	impressões	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
7	telefone fixo	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
8	telefone celular	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
9	gastos gerais	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
10	limpeza	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
11	seguro	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
12	contador	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
13	verba de marketing	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
total				R\$ 5.610,00

Quadro 5 – Custo fixo

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.3 Projeção de fluxo de caixa

Fluxo De Caixa														
	Descrição	Mês 00	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1	investimento inicial	(73.810,00)												
2	saldo de caixa inicial		30.010,00	5.000,00	16.158,57	27.317,14	38.475,71	49.634,28	60.792,84	71.951,41	83.109,98	94.268,55	105.427,12	116.585,69
3	total de entradas		0,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00
3.1	receita de vendas		0,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00
3.2	receitas financeiras		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3	empréstimos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.4	outras receitas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	total de saídas		(25.650,21)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)	(31.981,64)
4.1	despesas operacionais		(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)	(16.900,00)
4.2	despesas administrativas		(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)
4.3	despesas gerais		(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)	(4.110,00)
4.4	impostos		0,00	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)	(4.475,25)
4.5	previsão para IR		0,00	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)	(1.856,18)
4.6	depreciação (não desembolsado)		(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)	(640,21)
5	fluxo no período	(73.810,00)	(25.650,21)	10.518,36	10.518,36	10.518,36	10.518,36	10.518,36	10.518,36	10.518,36	10.518,36	10.518,36	10.518,36	10.518,36
6	reserva de capitais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	depreciação		640,21	640,21	640,21	640,21	640,21	640,21	640,21	640,21	640,21	640,21	640,21	640,21
8	saldo acumulado no caixa	(73.810,00)	5.000,00	16.158,57	27.317,14	38.475,71	49.634,28	60.792,84	71.951,41	83.109,98	94.268,55	105.427,12	116.585,69	127.744,26

Quadro 6 – Fluxo de caixa (ano 1)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Valores em Reais (R\$)

Fluxo De Caixa - Cinco Primeiros Anos							
	Descrição	Primeiro Ano	Segundo Ano	Terceiro Ano	Quarto Ano	Quinto Ano	Total
1	investimento inicial						-R\$ 73.810,00
2	saldo de caixa inicial	R\$ 30.010,00	R\$ 127.744,26	R\$ 312.595,58	R\$ 541.749,47	R\$ 801.876,88	R\$ 30.010,00
3	total de entradas	R\$ 467.500,00	R\$ 612.000,00	R\$ 734.400,00	R\$ 880.800,00	R\$ 1.056.096,00	R\$ 3.750.796,00
3.1	receita de vendas	R\$ 467.500,00	R\$ 612.000,00	R\$ 734.400,00	R\$ 734.400,00	R\$ 1.056.096,00	R\$ 3.604.396,00
3.2	receitas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.3	empréstimos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.4	outras receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
4	total de saídas	(R\$ 377.448,24)	(R\$ 434.831,19)	(R\$ 512.928,61)	(R\$ 628.355,09)	(R\$ 683.637,40)	(R\$ 2.637.200,53)
4.1	despesas operacionais	(R\$ 202.800,00)	(R\$ 234.120,00)	(R\$ 291.510,60)	(R\$ 385.920,00)	(R\$ 401.700,00)	(R\$ 1.516.050,60)
4.2	despesas administrativas	(R\$ 48.000,00)	(R\$ 48.000,00)	(R\$ 48.000,00)	(R\$ 48.000,00)	(R\$ 48.000,00)	(R\$ 240.000,00)
4.3	despesas gerais	(R\$ 49.320,00)	(R\$ 49.320,00)	(R\$ 49.320,00)	(R\$ 49.320,00)	(R\$ 49.320,00)	(R\$ 246.600,00)
4.4	impostos	(R\$ 49.227,75)	(R\$ 64.443,60)	(R\$ 77.332,32)	(R\$ 92.798,78)	(R\$ 111.206,91)	(R\$ 395.009,36)
4.5	previsão para IR	(R\$ 20.417,99)	(R\$ 31.265,09)	(R\$ 39.083,19)	(R\$ 44.633,81)	(R\$ 65.727,99)	(R\$ 201.128,07)
4.6	depreciação (não desembolsado)	(R\$ 7.682,50)	(R\$ 7.682,50)	(R\$ 7.682,50)	(R\$ 7.682,50)	(R\$ 7.682,50)	(R\$ 38.412,50)
5	fluxo no período	R\$ 90.051,76	R\$ 177.168,82	R\$ 221.471,39	R\$ 252.444,91	R\$ 372.458,60	R\$ 1.113.595,48
6	reserva de capitais	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
7	depreciação	R\$ 7.682,50	R\$ 7.682,50	R\$ 7.682,50	R\$ 7.682,50	R\$ 7.682,50	R\$ 38.412,50
8	saldo acumulado no caixa	R\$ 127.744,26	R\$ 312.595,58	R\$ 541.749,47	R\$ 801.876,88	R\$ 1.182.017,98	R\$ 1.108.207,98

Quadro 7 – Fluxo de caixa (5 primeiros anos)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio foi calculado para o primeiro ano como 1000 metros quadros, que resulta em um resultado financeiro em torno de R\$30.000,00.

3.4.5 Análise de investimento

O tempo para retorno do investimento (payback), ficou em 8 meses.

O valor presente líquido (VPL) considerando a taxa líquida de retorno estimada em 30% ficou em R\$224662,00 contra R\$73810,00 investidos inicialmente.

A taxa interna de retorno (TIR) para igualar ao valor presente líquido seria de 71,91%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente trabalho foi elaborar um plano de negócios para uma empresa de arquitetura especializada em projetos de restaurantes. Para isso foram feitas pesquisas exploratórias de levantamentos bibliográficos e estudos de custo para subsidiar os planos de marketing e financeiro.

O foco dado em projetos específicos de restaurantes, abrangendo toda a gama de serviços correlatos, como projetos arquitetônicos, design de móveis, escolhas de decoração e padronização de ambientes e estudos de sinalização tornam a solução completa e fortemente direcionada para o público alvo.

A empresa ofertará um tipo de serviço altamente especializado e com diferenciais em relação aos seus concorrentes diretos, desta forma o preço praticado será por desnatação, devido ao grande valor agregado.

Como evidência física deste valor serão construídos materiais de venda com dados reais de soluções como produtividade e redução de áreas (e conseqüentemente custos para o contratante) e relatos de clientes que já utilizaram o serviço e tiveram bons resultados.

A rede de relacionamento foi considerada fundamental para o sucesso da empresa e desde o primeiro momento foi destinado um profissional para atender diretamente o cliente na venda e no pós venda. Consideramos que a indicação "boca-a-boca" será fundamental e decisiva para o crescimento da empresa, portanto será analisado constantemente em pesquisas feitas com o cliente.

O plano financeiro indica que a lucratividade é consistente, foi estimado taxa líquida de retorno em torno de 30%, porém a TIR (taxa interna de retorno), ficou na ordem de 72%.

O valor de investimento inicial é próprio o que facilita a montagem da empresa e reduz os custos derivados de financiamentos. A meta de entradas na ordem de R\$42500,00 é real e pode ser atingida se o planejamento estratégico for seguido.

Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas

Este plano de negócios foi construído com informações pesquisadas em livros e conhecimentos adquiridos sobre o mercado, porém não realizou pesquisas

quantitativas ou qualitativas para definir com mais clareza as informações presentes no plano. Por isso, como sugestão para futuras pesquisas sugerimos utilizar pesquisas qualitativas em grupos selecionadas de clientes e concorrentes.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALBRECHT, Karl. The only thing that matters-bringing the power of the customer into the center of your business. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1993.
- BRAMBILLA, Flávio R. *Impacto da Intangibilidade e suas Dimensões no Risco Percebido no Consumo de Produtos e Serviços*. Revista do CCEI / Bagé: URCAMP, 2005. v.9 n.16, 2005.
- COURTIS, John. *Marketing de Serviços*. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- FABRICIO, Márcio M.; MELHADO, Silvio B. *Impactos da Tecnologia da Informação nos conhecimentos e Métodos Projetuais*. Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 2002.
- GRÖNROOS, C. A service-oriented approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 12, n.8, p. 588–601, 1978.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing-análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAROCHE, Michel; BERGERON, Jasmin; GOUTALAND Christine. A Three-Dimensional Scale of Intangibility. *The Journal of Services Research*, v.4, 2001.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Principles of services marketing and management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- MALARD, Maria L.; RHODES, Philip J.; ROBERTS, Steven E. *O Processo de Projeto e o Computador: realidades que interagem virtualmente*. Escola de Arquitetura da UFMG, 2000.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. *Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global*. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCDONALD, Malcolm. *Planos de Marketing: Planejamento e Gestão Estratégica. Como criar e implementar planos eficazes*. Tradução de Arlete Simille Marques. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PICORAL, R.B.; SOLANO, R.S. O uso da extranet na coordenação de projetos: aplicação em estudos de caso. In.: *WORKSHOP NACIONAL: gestão do processo de*

projeto na construção de edifícios, 2001, São Carlos. Anais... São Carlos: ESC/USP, 2001, CD-ROM.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.