



JOSÉ LUIS CASTELLO

E&C Espaço e Conforto – Soluções Integrais

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **E&C Espaço e Conforto – Soluções Integrals**, elaborado por José Luis Castello e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno José Luis Castello, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 3/14 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 09/05/14 a 07/09/16, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado E&C Espaço e Conforto – Soluções Integrais, é autêntico e original.

Curitiba, 7 de setembro de 2016

José Luis Castello

Aos meus pais, minha esposa María José e meus filhos.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa María José e meus filhos Eugenia, Martín, Inés, Mercedes e Emilia pelo apoio constante.

A ISAE/FGV, direção e administração por promover um excelente ambiente, necessário para que eu alcançasse meus objetivos.

Aos professores por me proporcionar uma excelente educação tanto profissional como humana.

A minha orientadora Denise, pelas suas correções e sugestões que contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Atualmente, em Curitiba, os apartamentos de até 50 metros quadrados são tendência, portanto, as pessoas necessitam de boas soluções para aproveitar o espaço disponível. O objetivo deste trabalho foi propor um plano de negócios para uma empresa de serviços de decoração e design de interiores, que entrega o apartamento pronto para morar, oferecendo uma solução integral de acordo com as necessidades do cliente. A pesquisa é de natureza quantitativa, apropriada para estimar o potencial de um negócio. Em primeiro lugar, foi realizada uma análise do mercado em que a empresa atuará. A fim de construir o plano de marketing de forma que atenda as necessidades da empresa, foi realizada uma pesquisa através do Facebook a fim de compreender o comportamento dos potenciais clientes da marca. Posteriormente, se definiu a capacidade máxima de produção, fez-se uma análise do investimento necessário e uma estimativa do faturamento, os custos e as despesas envolvidos no negócio. Finalmente, a partir da análise dos indicadores de viabilidade econômico-financeiro, o plano de negócios apresenta a conclusão de que o projeto é viável.

Palavras-chave: plano de negócios; decoração; design de interiores.

ABSTRACT

Today, in Curitiba, the apartments up to 50 square meters are trend, therefore, people need good solutions to take advantage of the available space. The objective of this study was to propose a business plan for a company of decoration and interior design that delivers the apartment ready to live, offering an integral solution according to the customer needs. This is a quantitative research, appropriate to estimate the potential of a business. Firstly, an analysis of the market in which the company will operate was made. In order to make the marketing plan that satisfies the needs of the company, a survey was conducted on Facebook with the aim of understand the behavior of potential customers of the brand. Then, the maximum production capacity was defined and an analysis of the necessary investment, an estimate of revenues and the costs involved in the business was made. Finally, from the analysis of indicators of economic and financial viability, the business plan presents the conclusion that the project is viable.

Keywords: business plan; interior design; decoration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças de Porter	17
Figura 2 – Matriz BCG.....	18
Figura 3 – Matriz Ansoff	19
Figura 4 – Modelo de Porter	20
Figura 5 – Arranjo físico.....	30
Figura 6 – Setor administração, atendimento clientes e projeto	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimento total	35
Tabela 2 – Estimativa de vendas e preço	35
Tabela 3 – Custo do produto vendido.....	36
Tabela 4 – Despesas operacionais.....	37
Tabela 5 – Gastos com funcionarios	37
Tabela 6 – Depreciação	38
Tabela 7 – Demonstração de resultado do exercício	39
Tabela 8 – Fluxo de caixa	40
Tabela 9 – Balanço patrimonial	41
Tabela 10 – Valor presente dos fluxos de caixa	43
Tabela 11 – Indicadores de viabilidade econômico-financeiro	43
Tabela 12 – Análise de sensibilidade	44
Tabela 13 – Análise de cenários	44
Tabela 14 – Detalhe do investimento total.....	55
Tabela 15 – Remunerações e encargos sociais. Produção e Montagem.	56
Tabela 16 – Remunerações e encargos sociais. Administração.....	56
Tabela 17 – Remunerações e encargos sociais. Projeto.....	57
Tabela 18 – Remunerações e encargos sociais. Obra.....	57

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	12
3. ANÁLISE DE MERCADO	14
4. PLANO ESTRATÉGICO	17
5. PLANO DE MARKETING	24
6. PLANO OPERACIONAL	29
7. PLANO FINANCEIRO	35
8. CONCLUSÃO	45
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
10. APÊNDICES	49
11. ANEXOS	58

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1. O negócio

Este plano de negócios estuda a criação da empresa E&C Espaço e Conforto – Soluções Integrais. Será uma empresa de serviços de decoração e design de interiores e estará localizada no bairro Mercês em Curitiba. A área de atuação será Curitiba e Região Metropolitana.

1.2. Potencial de mercado - A oportunidade de negócio

Hoje, em Curitiba, os empreendimentos para apartamentos de até 50 metros quadrados estão crescendo cada vez mais e são entregues sem as devidas terminações, portanto, as pessoas necessitam de boas soluções para aproveitar o espaço, valorizando a praticidade e a funcionalidade. Em Curitiba temos mais de 4000 apartamentos com essa metragem, prontos para morar ou na planta.

1.3. Missão

Oferecer serviços de decoração e design de interiores para a criação de espaços multifuncionais, buscando sempre superar as expectativas dos clientes, com excelência na qualidade e seguindo as tendências nacionais e internacionais.

1.4. Produtos e serviços

A empresa oferece serviços de decoração e design de interiores de apartamentos com até 50 metros quadrados de área. Realiza também a fabricação e montagem dos móveis planejados e todas as terminações, deixando os apartamentos prontos para morar. O apartamento é projetado para ser um espaço multifuncional, o espaço se transforma de acordo com a atividade a ser realizada naquele momento.

1.5. Competências distintivas

O diferencial da empresa é oferecer uma solução integral, realizando o projeto de acordo com as necessidades do cliente e entregando o apartamento pronto para morar. O apartamento terá

multifuncionalidade, isto é, poderá ser transformado de acordo às suas necessidades, podendo trabalhar, receber amigos, dormir, cozinhar. Os clientes receberão atendimento personalizado, poderão solicitar mudanças e tirar dúvidas, possibilitando um melhor aproveitamento do espaço de acordo com o que é desejado. Serão utilizados materiais ecologicamente corretos, o que é bom para o morador e para a natureza.

1.6. Mercado alvo

A E&C oferece soluções integrais para pessoas entre 20 e 34 anos que moram sozinhas, sendo a maioria delas, de alto poder aquisitivo. A maior parte dessas pessoas são estudantes. É por isso que elas procuram os bairros mais valorizados da cidade, tendo fácil acesso a todo tipo de comércio.

1.7. Rentabilidade e projeção financeira

Foram obtidos os seguintes resultados dos indicadores de viabilidade econômico-financeiro:

- **Pay Back Descontado:** acontece no ano 4;
- **Valor Presente Líquido:** para os 5 anos, com uma taxa de retorno esperada do projeto de 20%, é de R\$1.401.108;
- **Índice de Lucratividade Líquida:** é de 3,24;
- **Taxa Interna de Retorno:** é de 55,56%;
- **Lucratividade:** para o ano 5 é de 16,40%;
- **Rentabilidade:** para o ano 5 é de 305,67%.

De acordo com os resultados, o negócio é viável.

1.8. Necessidades de investimento

O objetivo do estudo é atrair sócios capitalistas. O empreendimento necessita de um investimento inicial total de R\$625.762,30.

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

2.1. Definição do negócio

Criação de uma empresa de serviços de decoração e design de interiores para pessoas que moram sozinhas. De acordo com a atual tendência, o foco serão os apartamentos tipo “Studio home”, com até 50 metros quadrados de área. A empresa realiza também a fabricação e montagem dos móveis planejados e todas as terminações, deixando os apartamentos prontos para morar.

2.2. A solução encontrada

O apartamento é projetado para ser um espaço multifuncional, o espaço se transforma de acordo com a atividade a ser realizada naquele momento.

2.3. Missão, visão e valores

2.3.1. Missão

Oferecer serviços de decoração e design de interiores para a criação de espaços multifuncionais, buscando sempre superar as expectativas dos clientes, com excelência na qualidade e seguindo as tendências nacionais e internacionais.

2.3.2. Visão

Ser referência no segmento de decoração e design de interiores de apartamentos com até 50 metros quadrados de área da cidade de Curitiba, visando o conforto e a felicidade dos clientes, a satisfação dos colaboradores e trazendo retorno para seus sócios.

2.3.3. Valores

Prezar pelo respeito a todos os envolvidos com a marca, fortalecendo a relação entre os colaboradores e o cliente. A empresa valoriza o atendimento personalizado e de qualidade de cada cliente, superando suas expectativas. Para isso conta com pessoas com capacidade de

inovação que trabalham em equipe e agem com transparência, comprometimento, proatividade e buscando a melhoria contínua, sempre com respeito ao meio ambiente.

2.4. Área de Atuação

Curitiba e Região Metropolitana.

2.5. Localização

A empresa está localizada no bairro Mercês em Curitiba.

2.6. Necessidade do mercado a ser atendida

Hoje, em Curitiba, os empreendimentos para apartamentos de até 50 metros quadrados estão crescendo cada vez mais. Os apartamentos são entregues sem as devidas terminações, portanto, as pessoas necessitam de boas soluções para aproveitar o espaço, valorizando a praticidade e a funcionalidade.

2.7. Vantagens competitivas

Nosso diferencial é oferecer soluções integrais para as pessoas certas, satisfazendo um público especialmente exigente. A empresa realiza o projeto de acordo com as necessidades do cliente e entrega o apartamento pronto para morar. O apartamento terá multifuncionalidade, isto é, poderá ser transformado de acordo às suas necessidades, podendo trabalhar, receber amigos, dormir, cozinhar. Os clientes receberão atendimento personalizado, poderão solicitar mudanças e tirar dúvidas, possibilitando um melhor aproveitamento do espaço de acordo com o que é desejado. Serão utilizados materiais ecologicamente corretos, o que é bom para o morador e para a natureza.

3. ANÁLISE DE MERCADO

3.1. Análise Setorial

A E&C oferece soluções integrais para pessoas entre 20 e 34 anos que moram sozinhas. Existe uma nova tendência do mercado imobiliário por apartamentos menores e mais funcionais, que são entregues sem as devidas terminações. Portanto, o foco será a decoração, design de interiores e equipamento de apartamentos com até 50 metros quadrados de área, deixando-os prontos para morar e com multifuncionalidade.

Dentre as características do setor podemos dizer que existe uma certa ameaça de novos entrantes, podendo ser através de preços baixos ou produção em grandes escalas. Ao se tratar de uma atividade que possui uma grande quantidade de variáveis, novas empresas podem se situar no mercado e as já existentes utilizarem a mesma fórmula para adquirir vantagens. Sendo assim podemos concluir que temos um mercado aquecido e competitivo onde cada decisão pode ter grandes consequências. Dentre os principais impedimentos para a inserção de novas empresas no mercado temos a questão da necessidade de ter especialização em diversas áreas.

3.2. Análise da Demanda

O aumento na quantidade de pessoas que moram sozinhas impacta na economia, tanto nos setores de produtos como de serviços, oferecendo novas oportunidades de negócios.

E&C, atendida com essas tendências, procura oferecer um serviço para essas pessoas independentes, sendo a maioria delas, de alto poder aquisitivo.

A maior parte dessas pessoas são estudantes. É por isso que elas procuram os bairros mais valorizados da cidade, tendo fácil acesso a todo tipo de comércio. Alguns dos conceitos que norteiam as atividades da E&C são mobilidade, simplicidade, otimização de espaços e serviços compartilhados e modernidade.

Ainda sobre o perfil do consumidor, podemos dizer que são pessoas detalhistas e organizadas. Algumas delas optaram por não casar ou viver em união estável. A praticidade e a funcionalidade são características importantes em este tipo de apartamentos.

A partir de todas essas afirmações podemos dizer que se trata de um produto e serviço de luxo, reunindo várias condições especiais.

A demanda da E&C não é uniforme, ou seja, ela não é igual durante todos os meses do ano. Em alguns pode ser maior, em outros menor. Teremos alguns períodos de sazonalidade. O que isso significa? São eventos ou acontecimentos únicos durante o ano. Pensando nestas variações faremos contratações temporárias para atender a essas contingências e ao mesmo tempo cuidar as finanças da empresa.

3.3. Análise da Concorrência

A E&C tem diferentes concorrentes em Curitiba e região.

A Atuance Decore situada em Santa Felicidade trabalha com projetos residenciais e corporativos. Ela destaca no seu site a relação com os seus parceiros e fabricantes, além da qualidade da sua equipe de trabalho, como pontos fortes.

A Paula Fuzeto – Design de interiores oferece consultoria e análise de ambientes, harmonização, design de interiores e decoração. Ela trabalha com projetos residenciais e comerciais.

O Julio Nascimento – Design de interiores desenvolve projetos residenciais e comerciais. Ele destaca no seu site os conceitos de acessibilidade e sustentabilidade para a criação de ambientes funcionais. Cada projeto é elaborado de acordo com o perfil do cliente.

A W Projeto trabalha com todo tipo de apartamentos: residenciais, comerciais, corporativos, entre outros. No seu site ela destaca a preocupação com o bem-estar do cliente, espaços estrategicamente organizados e agradáveis. Além de prezar pela qualidade, responsabilidade e pontualidade.

A Finger Moveis Planejados também trabalha com todo tipo de apartamento. Ela destaca a sua capacidade e ousadia para oferecer padrões, texturas e possibilidades de fabricação para a criação de ambientes personalizados. Destaca também no seu site, valores como qualidade, inovação e precisão.

A Saly Gignon trabalha com decoração de ambientes para eventos particulares e corporativos em varias cidades, dentre elas Curitiba. Ela destaca a importância do acontecimento único e a verdadeira experiência tanto do anfitrião como dos convidados.

A Mirelle do Valle Arquitetura trabalha de acordo com o perfil do cliente, buscando a otimização de espaços, tanto residenciais quanto comerciais e corporativos.

Como podemos ver existe uma grande variedade de possibilidades dentro deste mercado, assim como diferentes pontos de vista. A E&C procura aprender com a experiência de cada uma delas para oferecer um serviço único e diferenciado, com a comercialização de soluções multifuncionais.

4. PLANO ESTRATÉGICO

4.1. Análise das cinco forças de Porter

A análise do ambiente externo é dividida em duas fases: ambiente geral e ambiente setorial. Para analisar o ambiente setorial é utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter, que serão estudadas para poder definir uma estratégia empresarial eficiente.

Figura 1 – Forças de Porter



Fonte: Google Imagens

- **Ameaça de Novos Entrantes:** a ameaça é elevada, já que existem oportunidades em um mercado em crescimento.
- **Ameaça de Produtos Substitutos:** como os produtos e serviços prestados pela empresa são de alto padrão e personalizados, a ameaça é reduzida.
- **Poder de Barganha dos Clientes:** pode ser considerada baixa em um mercado com poucos concorrentes e um atendimento realizado de forma personalizada, com elevada diferenciação e alto padrão.
- **Poder de Barganha dos Fornecedores:** a empresa trabalha com poucos fornecedores, portanto, é elevado seu poder de barganha.

- **Rivalidade entre concorrentes:** atualmente existem poucos concorrentes atuando na região.

4.2. Matriz BCG

Com base na taxa de crescimento da indústria e na participação relativa de mercado, a matriz será utilizada para realizar o planejamento estratégico, proporcionando clareza na análise do ciclo de venda do produto.

Figura 2 – Matriz BCG



Fonte: Google Imagens

No início, o negócio se posiciona no quadrante “Em questionamento”, ou seja, demonstra potencial de crescimento, tem baixa participação relativa, exige altos investimentos e ainda não gera lucros. Por estar em um mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto “Estrela”, o produto torna-se líder num mercado em rápida expansão, continuam a requerer investimentos, mas já apresentam um fluxo de caixa equilibrado. Com o tempo, podem se tornar líder do segmento, transformando-se em “Vaca leiteiras”, gerando fundos para financiar novos produtos estrela.

4.3. Matriz Ansoff

A matriz oferece a possibilidade de definirmos como será a melhor forma de expandirmos os negócios das nossas organizações. A matriz tem quatro quadrantes que definem um rumo estratégico em função do que pretende a empresa em termos de produto e mercado.

Figura 3 – Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Google Imagens

A empresa segue a estratégia de penetração de mercado, em que deverá utilizar os seus esforços de Marketing para obter uma maior penetração no mercado com seus produtos. Foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos.

4.4. Modelo de Porter das estratégias genéricas de competição

A partir deste modelo, as organizações das empresas devem optar entre dois tipos: qual o âmbito competitivo e qual a vantagem competitiva.

Figura 4 – Modelo de Porter

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Google Imagens

A empresa opta pela estratégia competitiva de “Foco na diferenciação”. Consiste na obtenção de vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmento de mercado pelo qual optou, excluindo os restantes segmentos. O enfoque da diferenciação está basicamente na seleção específica do mercado em que quer atuar, em que a concorrência tenha dificuldade de satisfazer as reais necessidades de seus consumidores. A empresa oferece algo considerado único pelos seus clientes.

4.5. Análise SWOT

O modelo consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa em seu mercado atuante. Na construção da matriz SWOT são necessárias duas abordagens: análise interna e análise externa. A análise interna permite identificar aspectos que a empresa apresenta como pontos fortes e aspectos que apresenta como pontos fracos em relação aos seus concorrentes. Quanto à análise externa, esta consiste na identificação de oportunidades e ameaças com as quais a empresa se depara e precisa codificá-las, a fim de otimizar oportunidades e prevenir-se das ameaças advindas deste ambiente turbulento.

	Fatores internos	Fatores externos
Pontos fortes	<p>Forças</p> <p>Qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Carteira de clientes. Credibilidade e confiabilidade. Localização. Atendimento personalizado. Montagem feito com qualidade. Cumprimento de prazos Capacidade para resolver problemas dos clientes. Serviço de pós-venda.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Expansão: novas filiais em Curitiba ou em outras cidades. Parcerias de vendas. Importação de matéria prima ou mercadorias com qualidade superior e menor custo. Possibilidade de incremento no diferencial competitivo, pesquisando e estando sempre atualizado sobre o mercado e suas tendências e promovendo mudanças de forma criativa.</p>
Pontos fracos	<p>Fraquezas</p> <p>Falta de mão de obra especializada. Falta de profissionais com elevada expertise. Baixa capacidade produtiva. Ausência de padronização no processo de fabricação. Quadro de funcionários reduzido. Perda do poder de barganha com fornecedores devido ao baixo volume de compras.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Poucos fornecedores. Novos entrantes. A mão de obra pode migrar para a concorrência ou tornar-se um novo concorrente.</p>

Para proteger a empresa das ameaças e corrigir seus pontos fracos serão adotadas as seguintes ações:

- contratação de funcionários por meio de processos de seleção criteriosos;
- treinamento de novos funcionários;
- manter os profissionais atualizados com últimas tendências em design de interiores;
- adoção de uma política de retenção de pessoal, oferecendo incentivos e benefícios de natureza financeiros ou outros;
- adoção de uma estratégia de relacionamento com fornecedores;
- ações de marketing promocional para comunicação da marca com objetivo de incrementar a percepção de seu valor;
- proporcionar ao cliente uma solução integral e um atendimento personalizado.

4.6. Estratégia de logística

4.6.1. Estratégias competitivas

Características do modelo operacional:

- foco na produtividade desenvolvendo ações que permitem o aumento da eficiência do processo produtivo;
- controles de alta qualidade na produção;
- máxima qualidade dos fornecedores;
- máxima utilização da capacidade produtiva;
- estoques baixos;
- utilização sustentável da matéria prima e dos recursos como eletricidade e água, evitando desperdícios e gastos desnecessários;
- descarte planejado das sobras da produção: resíduos de madeira como serragem, cepilho e pedaços de tábuas e resíduos químicos como embalagens de solvente, vernizes e tintas.

4.6.2. Estratégia de atendimento ao cliente

O atendimento será personalizado na visão do cliente, isto é, os produtos e serviços que a empresa oferece devem satisfazer seus desejos e as suas necessidades. Com inovação e criatividade, serão oferecidas soluções para as diferentes situações apresentadas pelo cliente. É fundamental que todos da equipe de projeto estejam muito bem informados sobre as novas tendências em design de interiores e no estilo de vida do consumidor. A partir desse conhecimento devem captar as expectativas, desejos e sonhos do cliente e transformá-los em projetos que surpreendem e impressionam. Esse é o maior diferencial. Ao longo do projeto, os clientes poderão solicitar mudanças, tirar dúvidas e seguir a sua evolução através de um aplicativo. A empresa tem sua página na internet onde as pessoas poderão acessar para procurar qualquer informação que precisa.

É muito importante a presença do proprietário em tempo integral e a qualidade do serviço de pós-venda.

4.6.3. Estratégia de produção e compra de mercadorias

Devido a que os produtos são customizados e a demanda não é constante é adotada a estratégia de produzir contra ordem (make to order). A produção de móveis e compra de mercadorias inicia após a aprovação do projeto pelo cliente, já que não é possível fabricar e estocar. Para os períodos de sazonalidade temos previsto fazer contratações temporárias.

4.6.4. Estratégia de relacionamento com fornecedores

Os fornecedores são selecionados com base na flexibilidade, velocidade e qualidade. É adotada uma estratégia de relação de parceria, alinhando estratégias e procurando sempre que as relações entre empresas sejam cooperativas e de longo prazo.

4.6.5. Estratégia de transporte

O objetivo estratégico na logística é a redução de custo. Isto é, minimizar os custos variáveis associados à movimentação e à estocagem. É muito importante cumprir os prazos e oferecer um atendimento de qualidade, criando um diferencial. Portanto, o serviço não será terceirizado. A empresa terá um veículo para realização do transporte dos móveis. As mercadorias serão entregues diretamente pelos fornecedores no apartamento.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. Descrição dos principais produtos e serviços

A empresa E & C Espaço e Conforto é especializada em serviços de design e decoração de apartamentos do tipo “Studio Home”. Eles são estruturados e planejados para oferecer multifuncionalidade aos clientes, suprimindo todas as suas necessidades, com até 50 metros quadrados de área disponíveis.

Dentre as varias utilidades, os moradores podem dormir, trabalhar, estudar, cozinhar e até mesmo receber visitas, transformando-se de acordo com cada ocasião.

A E & C não esta preocupada, apenas, com lucros e resultados, mas também com desenvolvimento e sustentabilidade. É por isso que teremos um cuidado especial, utilizando materiais ecologicamente corretos e desenvolvendo um processo de logística reversa para recuperação e reaproveitamento dos recursos.

5.2. Estrutura de comercialização

A comercialização será feita de forma direta com o consumidor final, através de um escritório, e de forma indireta, através das construtoras com as quais formaremos diferentes parcerias.

5.3. Preço

Existem vários fatores que ajudam a determinar o preço do serviço. Custos diretos do produto, despesas variáveis, aspectos mercadológicos tais como histórico da empresa e preço dos concorrentes, entre outros. O preço médio para um apartamento de 40 m² é de aproximadamente R\$ 80.000,00.

A relação custo x benefício será favorável para o cliente, uma vez que ele receberá um serviço diferenciado, como foi detalhado anteriormente.

5.4. Posicionamento

Atualmente, onde as marcas são cada vez mais parecidas, é importante torna-se exclusiva no segmento de atuação, criando um posicionamento diferenciado. O público alvo estará

formado por pessoas que moram sozinhas, as quais segundo o IBGE, em 2013 representavam 13% dos domicílios no Brasil. Número que entre 2004 e 2013 cresceu 35%, segundo o órgão de pesquisa, demonstrando-se um mercado em ascensão. Hoje em dia, 33,9% das pessoas entre 20 e 34 anos se encontram nessa situação. Finalmente, o IBGE afirma que já em 2014, 70 milhões de pessoas moravam sozinhas, sendo majoritariamente homens (59%).

Dentre esses potenciais consumidores, também temos pessoas com mais de 60 anos, que já moram sozinhas, esse número cresceu de 2004 a 2014 de 12,7% a 20,7%.

Concluindo, são pessoas independentes que moram em Curitiba, divididas em duas faixas. Uma entre 20 e 35 anos aproximadamente, e outras acima dos 60 anos.

Hoje em Curitiba, as principais Incorporadoras estão direcionando seus empreendimentos para apartamentos até 50 metros. Curitiba tem a venda mais de 4000 apartamentos com essa metragem (prontos para morar ou na planta).

A proposta da marca é oferecer soluções multifuncionais de alta qualidade com design exclusivo, garantindo o conforto e a satisfação do cliente ao realizar a compra por intermédio dos vendedores, tendo em vista as necessidades atuais do mercado.

Os apartamentos são entregues sem terminações e sem resolver o problema da multifuncionalidade. Nos, além de fazer o desenho e os moveis planejados, faremos todas as terminações. (prontos para morar)

Os atributos complementares que devem ser reforçados durante a campanha é o atendimento padronizado entre todos os vendedores da marca, oferecendo informações técnicas sobre os apartamentos.

5.5. Problema de marketing

Por meio da pesquisa realizada, percebeu-se que o consumidor potencial da marca possui interesse em apartamentos multifuncionais. Se o serviço oferecido é de alta qualidade, o preço não é uma prioridade no momento de decidir a compra. Os principais requisitos são o design, a qualidade do atendimento e a praticidade na realização da compra.

5.6. Objetivo de marketing

Define-se, portanto, o aumento de 72 decorações de apartamentos multifuncionais para 144 em um período de 4 anos. Isso corresponde à R\$1.912.793 no lucro da empresa por ano.

5.7. Problema de comunicação

Pelo fato da marca estar presente há pouco tempo no mercado, não possui uma identidade visual definida e padronizada. Serão estabelecidas parcerias junto com as construtoras para a comunicação do produto/serviço.

5.8. Objetivo de comunicação

O objetivo de comunicação do projeto em questão será, por meio de uma campanha publicitária, incentivar os jovens a adotarem o conforto e a praticidade que os apartamentos multifuncionais oferecem.

Durante a campanha será trabalhada a identidade visual, para tornar a marca presente na mente do consumidor. Conseqüentemente, visível no segmento de apartamentos multifuncionais.

5.9. Público-alvo da campanha

Com base na pesquisa realizada anteriormente, foi elaborado o perfil do público que se deseja atingir. O público potencial da marca são homens e mulheres entre 25 a 39 anos que possuem interesse e condições de comprar apartamentos multifuncionais, pertencentes à classe socioeconômica A e B, com renda familiar similar a R\$ 9.263,00 e R\$ 5.241,00 (ABEP 2011), residentes em Curitiba e Região Metropolitana.

5.10. Localização

A E & C Espaço e Conforto está localizada em um bairro comercial de Curitiba, Mercês, local de fácil acesso com grande fluxo de pessoas durante todos os dias, inclusive nos finais de semana. O ambiente ao redor do escritório é favorável para a marca, uma vez que está próxima de vários pontos importantes da cidade.

5.11. Estratégias e táticas de comunicação

Na sequencia, serão apresentadas estratégias para a campanha publicitária, a fim de alcançar os objetivos de comunicação e marketing propostos anteriormente.

5.12. Propaganda

Durante o período da campanha serão desenvolvidos catálogos específicos para os clientes, oferecendo informações técnicas sobre os materiais utilizados nos apartamentos. O material tem como principal objetivo auxiliar o consumidor no momento da compra do serviço, além de esclarecer algumas dúvidas frequentes na decisão de compra.

O catálogo também serve como apresentação da marca, para os clientes que não conhecem. No início do material também será colocado o posicionamento e as principais informações de contato. Será distribuído para todos os clientes, pessoalmente ou via e-mail.

5.13. Venda pessoal

A E & C Espaço e Conforto irá participar de eventos específicos de design, para divulgar a marca e, conseqüentemente, atrair novos clientes. Durante o evento, as pessoas terão a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre a empresa e conversar com os funcionários, tirar dúvidas e entender as técnicas utilizadas.

Será colocado um estande com três funcionários. No dia do evento, o consumidor poderá conferir o catálogo da empresa, ele também receberá um cartão de visita com todas as informações de contato, telefone, e-mail, site e endereço.

5.14. Branding

Após posicionar a E & C Espaço e Conforto no mercado, será desenvolvida e padronizada a identidade visual da marca. Tem como principal objetivo o fácil e rápido reconhecimento da marca pelo consumidor.

Nesta etapa será definida a cartela das principais cores que serão utilizadas, também será definida a tipografia mas adequada para aplicar nos meios digitais e impressos, tais como, facebook, instagram, linkedin e catálogos.

Ao longo do período da campanha as redes sociais serão atualizadas com fotos, dicas e promoções. É importante que sejam bem cuidadas, pois assim é mais fácil atingir o consumidor final com precisão e, conseqüentemente, levá-lo ao site. Pelo resultado da pesquisa entende-se que o público da marca tem contato direto com este tipo de mídia, por isso é indispensável a criação de conteúdo de qualidade. O linkedin também será atualizado durante a campanha.

O site será desenvolvido no primeiro mês da campanha. Neste espaço, estarão disponíveis todas as promoções, eventos, tendências e informações técnicas sobre os materiais utilizados.

6. PLANO OPERACIONAL

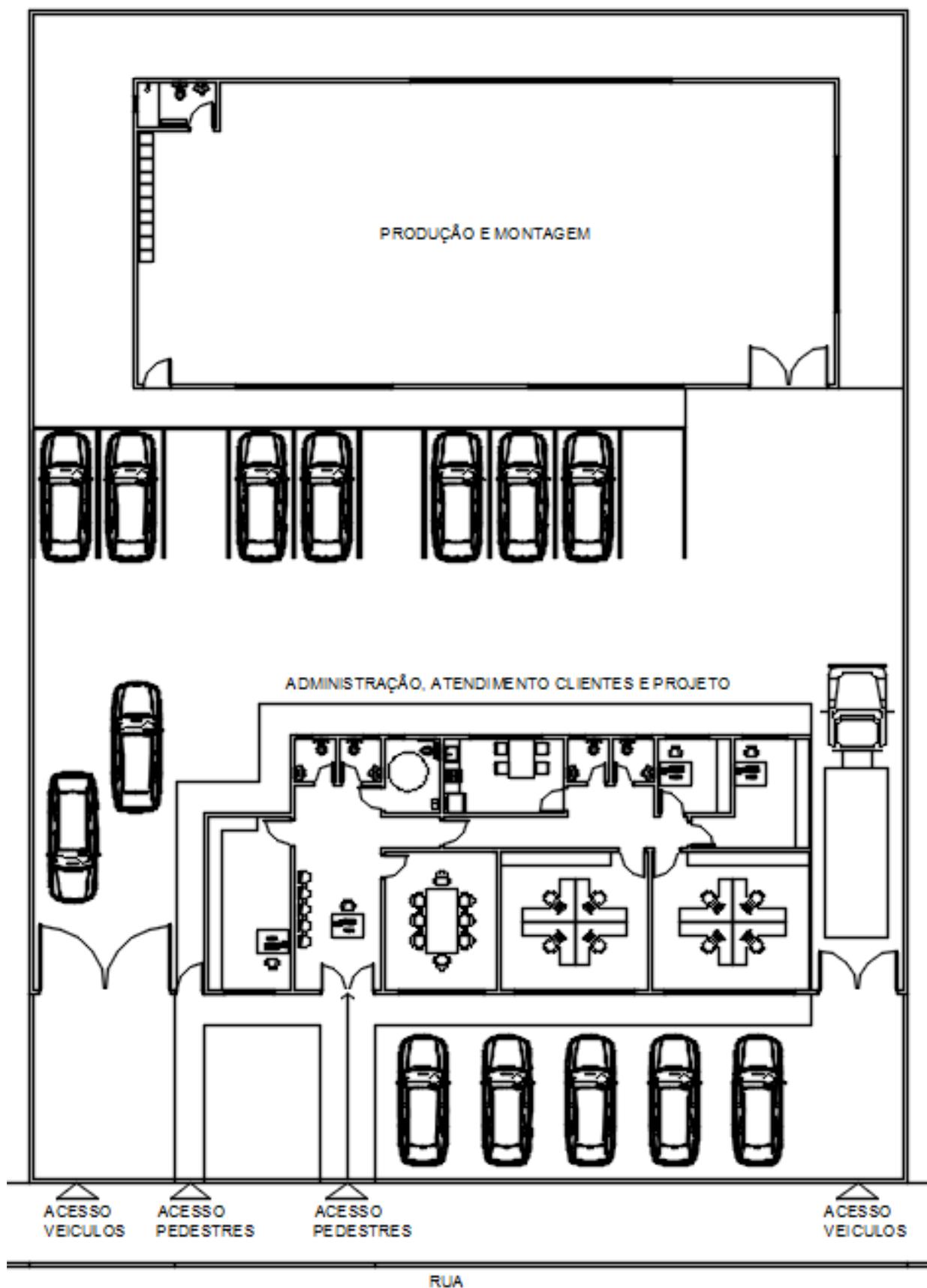
6.1. Arranjo físico

O arranjo físico mostra como será a distribuição dos setores da empresa. Foi definido de modo de maximizar a produtividade, diminuir retrabalhos, ter uma excelente atenção a os clientes e uma boa comunicação entre as pessoas dos diversos setores.

Será alugada uma casa com características semelhantes às mostradas nos esquemas seguintes e serão realizadas as obras civis ou reformas necessárias. O local será adequado para pessoas portadoras de necessidades especiais.

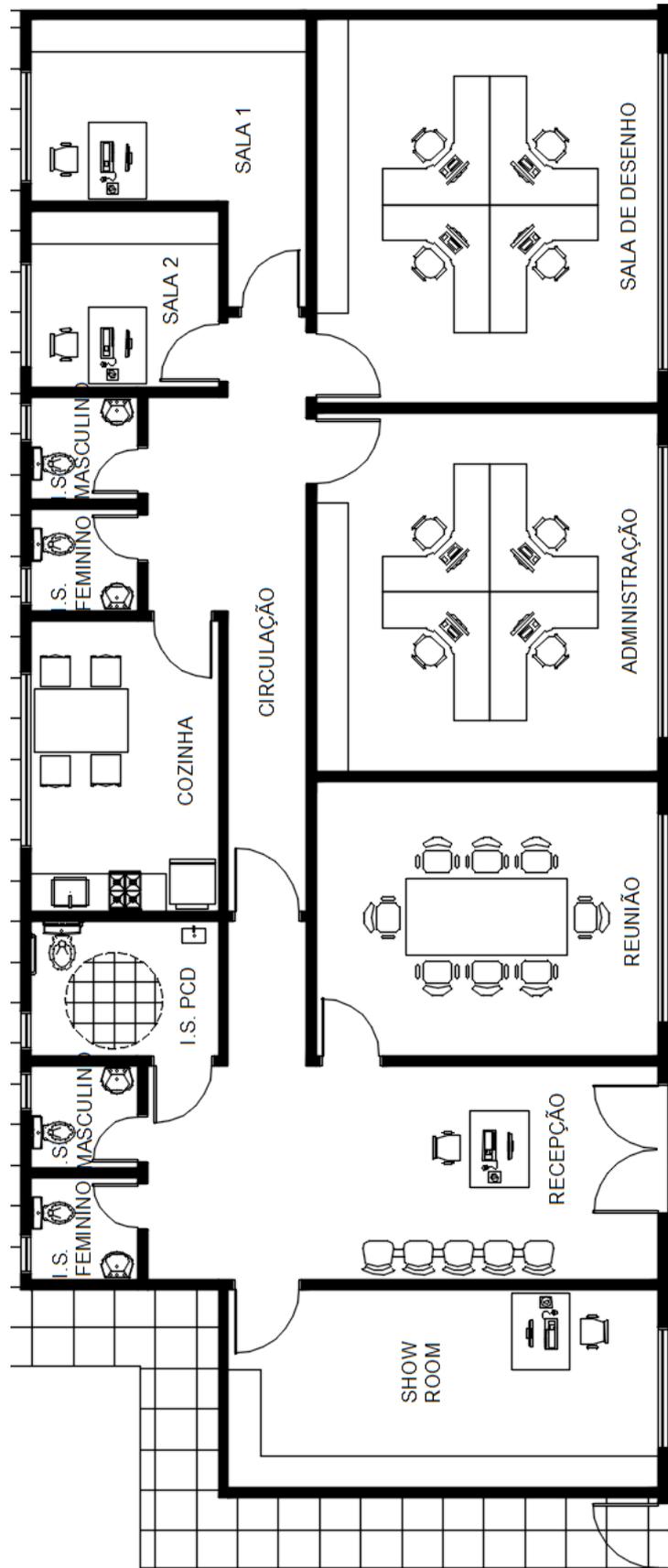
São definidas duas áreas importantes. Uma área para criação e desenvolvimento de projetos, realização das atividades administrativas e sala de reuniões para receber os clientes e outra área para fabricar e montar os móveis planejados.

Figura 5 – Arranjo físico



Fonte: O autor

Figura 6 – Setor administração, atendimento clientes e projeto



Fonte: O autor

6.2. Capacidade produtiva

A empresa terá capacidade para decorar e equipar 12 apartamentos por mês. Em períodos de sazonalidade será feita a contratação temporária de pessoal, aumentando a capacidade a 16 apartamentos por mês.

6.3. Processos operacionais

6.3.1. Atendimento ao cliente

O cliente é atendido pelo Arquiteto Sr. Na entrevista são analisados os desejos e as necessidades do cliente, qual será o uso do apartamento a ser projetado, como assim também identificar o seu estilo.

Com essa informação são elaborados os estudos preliminares. Esta primeira reunião pode ser feita no departamento onde o projeto será executado, caso contrario, é combinada uma visita para verificar as medidas.

6.3.2. Elaboração do projeto

Durante o desenvolvimento do projeto são agendadas várias reuniões e visitas ao local com o cliente. São especificados o mobiliário, os equipamentos, os sistemas, os produtos e os materiais. O cliente terá um aplicativo para poder acompanhar a evolução do projeto.

6.3.3. Apresentação do projeto e orçamento

Depois da apresentação podem ocorrer ajustes no projeto. Na apresentação do projeto é utilizado um programa de computador em três dimensões, que mostra exatamente como o apartamento ficará depois de pronto. São definidos o preço, prazo e forma de pagamento. Finalmente, o cliente aprova o projeto e o orçamento.

6.3.4. Elaboração do projeto executivo

O arquiteto pleno e o desenhista elaboram o projeto final com todas as medidas e detalhes, que deverá ser assinado pelo cliente.

6.3.5. Fabricação e compra

O projeto executivo é enviado para a fábrica e é realizada a compra de mercadorias.

6.3.6. Transporte e instalação

Transporte, montagem e instalação dos móveis e equipamentos.

6.4. Necessidade de pessoal

6.4.1. Setor Administração

O profissional do setor administrativo de uma empresa deve ser capaz de lidar com imprevistos e problemas, que podem surgir ao longo da jornada de trabalho. Além de ter raciocínio lógico, crítico e analítico. É preciso que este profissional tenha conhecimento de gestão empresarial, facilidade para relacionar-se com outras pessoas, habilidade para negociar, disciplina e, principalmente, inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos. Administradores devem assessorar a diretoria na elaboração e implementação de planos estratégicos e operacionais. Atendimento e controle são atividades realizadas por profissionais desta área.

6.4.2. Setor Projeto

O profissional que atua no setor de projeto precisa ter uma série de competências para obter bom desempenho. Deve ter visão espacial, capacidade de comunicação, habilidade manual, raciocínio rápido, senso estético, concentração e atenção a detalhes. Para este profissional a criatividade é indispensável, para realizar um trabalho de qualidade e atender às exigências do mercado. Neste setor devemos ter profissionais capazes de coordenar, acompanhar e controlar o desenvolvimento das obras, fiscalização.

6.4.3. Setor Produção e Montagem

Os profissionais que trabalham no setor de produção e montagem devem ser capazes de trabalhar em equipe. O montador é muito importante neste setor, por isso deve ter capacidade para resolver problemas, ter cortesia e educação para lidar com os clientes e colegas de

trabalho. Além de habilidade para se comunicar e interpretar manuais. O ajudante do montador também possui um papel importante neste setor, uma vez que deve auxiliar o montador em todas as tarefas. Profissionais desta área devem ser capazes de trabalhar com estruturas de diferentes materiais, móveis, painéis, máquinas e outros equipamentos, além de conhecer normas e procedimentos técnicos.

6.4.4. Setor Obra

O pedreiro e o ajudante precisam ter habilidades especiais para executar um trabalho de qualidade com resultados positivos, além de garantir sua própria segurança e dos clientes. Devem ser extremamente organizados e cuidadosos na hora de realizar as tarefas, é fundamental que saibam trabalhar em grupo e ajudar uns aos outros. Profissionais deste setor realizam trabalhos de alvenaria, concreto e outros materiais, a partir do que foi definido pelos arquitetos e desenhistas.

7. PLANO FINANCEIRO

7.1. Investimento total

O investimento total expressa o montante de capital necessário para que a empresa possa ser criada e comece a operar. Segue a lista de itens e o total a ser desembolsado.

Tabela 1 – Investimento total

Capital de Giro	R\$	300.000,00
Investimentos pré-operacionais	R\$	80.000,00
Ferramentas	R\$	29.120,30
Computadores	R\$	40.300,00
Software	R\$	52.227,00
Equipamentos	R\$	3.400,00
Móveis	R\$	16.115,00
Estoque	R\$	10.600,00
Veículos	R\$	94.000,00
TOTAL	R\$	625.762,30

Fonte: O autor

No Apêndice 2 é apresentada uma planilha composta de uma relação detalhada dos itens com suas respectivas descrições, quantidades, valores unitários e totais de compra.

7.2. Estimativas

7.2.1. Faturamento

Para estimar o faturamento da empresa é determinada a quantidade de vendas por mês e seu preço de venda. Foi considerado um aumento progressivo nas vendas até chegar à capacidade produtiva máxima da empresa. O preço de venda está baseado em informações de mercado: o preço praticado pelos concorrentes diretos e quanto os potenciais clientes estão dispostos a pagar. Segue a estimativa de vendas e preço para cada ano:

Tabela 2 – Estimativa de vendas e preço

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas por mes (un)	6	8	9	12	12
Preço	R\$ 76.000,00	R\$ 78.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00

Fonte: O autor

7.2.2. Custo do produto vendido

É o total de custos apurados dos itens produzidos pela empresa e os custos dos produtos adquiridos de um fornecedor ou fabricante necessários para um apartamento padrão de 40m². As mercadorias foram divididas em dois tipos A e B. São apresentados exemplos de matérias primas e mercadorias:

- Matéria Prima: MDF, parafusos, areia, cimento, azulejos, pisos cerâmicos, massa corrida, corrediças para gavetas.
- Mercadorias tipo A: bancadas de mármore para banheiro e cozinha, pias, vaso sanitário, box blindex, torneiras.
- Mercadorias tipo B: geladeira, cooktop, móveis complementários, máquina de lavar, aquecedor de água, lustres.

Seguem os custos por unidade e por mês:

Tabela 3 – Custo do produto vendido

	Custo por unidade	Custo por mes
Materia Prima	R\$ 5.300,00	
Mercadorias tipo A	R\$ 3.200,00	
Mercadorias tipo B	R\$ 8.200,00	
Energia elétrica		R\$ 2.000,00
Água		R\$ 200,00

Fonte: O autor

Foram utilizados preços médios de Cassol, Leroy Merlin, Casa do Marceneiro, Casas Bahia, Magazine Luiza, Fast Shop e TOK&STOK.

7.2.3. Despesas operacionais

São aquelas necessárias para vender os produtos, administrar a empresa e financiar as operações. Seguem os custos por mês:

Tabela 4 – Despesas operacionais

	Por mes
Manutenção de ferramentas	R\$ 2.000,00
Aluguel	R\$ 15.000,00
Luz, telefone e acesso a internet	R\$ 1.500,00
Produtos para higiene e limpeza	R\$ 400,00
Materiais de expediente	R\$ 200,00
Seguro de incêndio	R\$ 1.200,00
Serviços de limpeza	R\$ 5.000,00
Segurança	R\$ 5.000,00
Empresa de vigilância	R\$ 12.000,00
Assessoria contábil	R\$ 800,00
Marketing	R\$ 10.000,00
Distribuição dos produtos	R\$ 6.000,00

Fonte: O autor

7.2.4. Gastos com funcionários

É definido quantas pessoas serão contratadas para realizar as diversas atividades da empresa e quanto cada funcionário receberá. Além dos salários são considerados os encargos sociais.

Tabela 5 – Gastos com funcionários

Setor	Cargo	Salário mensal	Numero de Funcionarios				
			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Produção + Montagem	Montador	R\$ 6.900,00	2,25	3,25	3,25	3,25	3,25
	Ajudante	R\$ 2.600,00	2	3	3	3	3
	Cortador	R\$ 2.600,00	1	2	2	2	2
Administração	Sócio-administrador	R\$ 30.000,00	1	1	1	1	1
	Secretaria	R\$ 4.800,00	1	1	1	1	1
	Funcionario	R\$ 4.800,00	1	1	1	1	1
Projeto	Arquiteto Sr	R\$ 20.000,00	1	1	1	1	1
	Arquiteto Pleno	R\$ 12.000,00	1	1	1	1	1
	Desenhista	R\$ 4.500,00	1	2	2	2	2
Obra	Pedreiro	R\$ 3.000,00	1	1	1	1	1
	Ajudante	R\$ 2.000,00	1	2	2	2	2

Fonte: O autor

Como temos alguns períodos de sazonalidade será feita a contratação temporária (3 meses) de um montador para atender a essas contingencias.

No Apêndice 3 é apresentada uma planilha com as remunerações e encargos sociais de cada funcionário.

7.2.5. Depreciação

É o reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso. Para cada tipo de bem é determinado o tempo médio de vida útil em anos.

Tabela 6 – Depreciação

Tipo de Bem	Valor total	Vida útil em Anos	Depreciação Anual
Investimentos pré-operacionais	R\$ 80.000,00	25	R\$ 3.200,00
Ferramentas	R\$ 29.120,30	5	R\$ 5.824,06
Computadores	R\$ 40.300,00	3	R\$ 13.433,33
Software	R\$ 52.227,00	3	R\$ 17.409,00
Equipamentos	R\$ 3.400,00	5	R\$ 680,00
Móveis	R\$ 16.115,00	10	R\$ 1.611,50
Veículos	R\$ 94.000,00	5	R\$ 18.800,00

Fonte: O autor

7.3. Fonte de recursos

A empresa é financiada com capital próprio. Tem dois sócios que realizaram a mesma contribuição inicial. Um sócio é também administrador e receberá um pró-labore por seu trabalho mensal enquanto que o outro apenas contribuiu para o capital da empresa.

7.4. Demonstração de resultado do exercício

É um resumo das despesas e receitas de determinado período. Mede a geração de lucro por parte da organização no período a que ela se refere.

Tabela 7 – Demonstração de resultado do exercício

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	5.472.000	7.488.000	8.748.000	11.664.000	11.664.000
(-) IPI 5,0%	260.571	356.571	416.571	555.429	555.429
(-) Icms 18,0%	938.057	1.283.657	1.499.657	1.999.543	1.999.543
(-) Pis 0,65%	33.874	46.354	54.154	72.206	72.206
(-) Cofins 3,0%	156.343	213.943	249.943	333.257	333.257
(=) Receita Líquida	4.083.154	5.587.474	6.527.674	8.703.566	8.703.566
(-) Custo Produto Vendido	1.775.523	2.456.918	2.657.318	3.258.518	3.258.518
(=) Lucro bruto	2.307.631	3.130.556	3.870.356	5.445.047	5.445.047
(-) Despesas operacionais	2.645.016	2.795.749	2.795.749	2.795.749	2.795.749
(=) Lucro operacional (LAJIR)	-337.385	334.807	1.074.607	2.649.298	2.649.298
(+/-) Resultado financeiro	0	0	0	0	0
(+/-) Outras receitas e despesas	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido antes do IR (LAIR)	-337.385	334.807	1.074.607	2.649.298	2.649.298
(-) Provisão para o IR 24,0%	0	80.354	257.906	635.832	635.832
(=) Lucro líquido após o IR	-337.385	254.453	816.701	2.013.467	2.013.467
(-) Participação dos empregados	0	12.723	40.835	100.673	100.673
(=) Lucro líquido do período	-337.385	241.731	775.866	1.912.793	1.912.793

Capital Social	625.762	625.762	625.762	625.762	625.762
Dividendos a pagar 25,0%	0	60.433	193.967	478.198	478.198
Lucros do ano	-337.385	181.298	581.900	1.434.595	1.434.595

Fonte: O autor

7.5. Fluxo de caixa

É um relatório contábil que registra as entradas e as saídas de dinheiro do caixa da organização ao longo do tempo.

Tabela 8 – Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
SALDO INICIAL DO PERIODO	300.000	23.573	338.984	1.143.488	2.983.111
(+) ENTRADAS	5.472.000	7.488.000	8.748.000	11.664.000	11.664.000
Recebimento	5.472.000	7.488.000	8.748.000	11.664.000	11.664.000
Empréstimo emergencial	0	0	0	0	0
(-) SAIDAS	5.748.427	7.172.589	7.943.496	9.824.377	10.168.447
Folha de pagamento	2.421.582	2.852.909	2.852.909	2.852.909	2.852.909
Energia elétrica (produção)	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Água (produção)	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Aluguel	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Luz, telefone e acesso a internet	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Produtos para higiene e limpeza	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Materiais de expediente	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Seguro de incêndio	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Serviços de limpeza	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Segurança	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Empresa de vigilância	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000
Assessoria contábil	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Marketing	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Distribuição de produtos	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Pagamento a fornecedores	1.202.400	1.603.200	1.803.600	2.404.800	2.404.800
Manutenção de ferramentas	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Amortização empréstimo especial	0	0	0	0	0
Juros bancários	0	0	0	0	0
Impostos	1.388.846	1.980.879	2.478.231	3.596.266	3.596.266
Dividendos e participação	0	0	73.155	234.802	578.872
(=) SALDO FINAL DO PERIODO	23.573	338.984	1.143.488	2.983.111	4.478.664

Fonte: O autor

7.6. Balanço patrimonial

Apresenta a estrutura de capital da organização em um dado instante, mostrando em um lado, onde foi investido o capital da organização e, no outro, de onde veio o capital.

Tabela 9 – Balanço patrimonial

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ATIVO					
Caixa	23.573	338.984	1.143.488	2.983.111	4.478.664
Obras civis/reformas	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Ferramentas	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120
Computadores	40.300	40.300	40.300	40.300	40.300
Software	52.227	52.227	52.227	52.227	52.227
Equipamentos	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400
Móveis	16.115	16.115	16.115	16.115	16.115
Estoque	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600
Veículos	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000
(-) Depreciação acumulada	60.958	121.916	182.874	243.832	304.789
TOTAL	288.377	542.830	1.286.376	3.065.041	4.499.636
PASSIVO					
Participações a pagar	0	12.723	40.835	100.673	100.673
Dividendos a pagar	0	60.433	193.967	478.198	478.198
Empréstimo emergencial	0	0	0	0	0
PATRIMONIO LÍQUIDO					
Capital social	625.762	625.762	625.762	625.762	625.762
Lucros acumulados no ano	-337.385	-156.087	425.812	1.860.407	3.295.002
TOTAL	288.377	542.830	1.286.376	3.065.041	4.499.636

Fonte: O autor

7.7. Indicadores de viabilidade econômico-financeiro

Para analisar a viabilidade do investimento são utilizados os seguintes indicadores.

- **Pay Back Descontado:** serve para medir tempo de retorno, deve ser menor que a vida útil do projeto.
- **Valor Presente Líquido:** serve para medir o lucro ou o prejuízo em valor (\$), deve ser maior que ZERO.
- **Índice de Lucratividade Líquida:** serve para medir quanto o investidor vai receber por unidade monetária investida, é um índice que deve ser maior do que UM.
- **Taxa Interna de Retorno:** serve para medir a taxa de retorno, deve ser maior do que a taxa de retorno esperada do projeto.
- **Lucratividade:** mede o lucro líquido em relação às vendas. Está relacionado à sua competitividade.
- **Rentabilidade:** é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios.

7.7.1. Taxa de retorno esperada do projeto

É determinada pelo modelo CAPM.

$$K = RF + \beta_s (ER_m - RF)$$

Foi adotado um valor beta 2, correspondente a investimentos muito arriscados.

RF= 12% ao ano	: Taxa aplicação em Renda Fixa
ERM= 16% ao ano	: Retorno do Mercado
$\beta = 2,0$: Medida relativa de risco
K= 20% ao ano	: Taxa de retorno

A taxa de retorno esperada do projeto é 20%.

7.7.2. Resultados

Seguem os resultados obtidos para cada indicador:

Tabela 10 – Valor presente dos fluxos de caixa

Ano	Fluxo de caixa	Valor presente	
0	-625.762	-625.762	-625.762
1	-337.385	-281.154	-906.917
2	241.731	167.868	-739.048
3	775.866	448.997	-290.052
4	1.912.793	922.451	632.399
5	1.912.793	768.709	1.401.108
VP		2.026.870	
Investimento		625.762	

Fonte: O autor

Tabela 11 – Indicadores de viabilidade econômico-financeiro

Indicadores de viabilidade econômico-financeiro					
Pay Back Descontado	PBD	4	<	5	OK
Valor Presente Líquido	VPL	1.401.108	>	0	OK
Índice de Lucratividade Líquida	ILL	3,24	>	1,00	OK
Taxa Interna de Retorno	TIR	55,56%	>	20,00%	OK
Lucratividade	ML	16,40%	corresponde ao ano 5		
Rentabilidade	RPL	305,67%	corresponde ao ano 5		

Fonte: O autor

Portanto, o negócio é viável.

7.8. Análise de sensibilidade

Objetivo de realizarmos a Análise de sensibilidade é determinar a que fatores nosso projeto é mais sensível, e a qual ou quais fatores nosso projeto é menos sensível. Conhecendo esses fatores saberemos onde devemos nos proteger mais e onde podemos arriscar mais. Para fazer o Análise de Sensibilidade variamos um fator de cada vez, com um mesmo percentual e medimos os efeitos desta variação no resultado do projeto.

Para a nossa análise, variamos um 10% para menos a quantidade de vendas e o preço de venda e variamos um 10% para mais o custo do produto vendido, as despesas operacionais e os investimentos.

Tabela 12 – Análise de sensibilidade

Indicador		Padrão	Vendas	Preço	CPV	Despesas op.	Investimentos
Pay Back Descontado	PB	4	5	> 5	4	4	4
Valor Presente Líquido	VPL	1.401.108	325.203	-489.688	805.043	744.209	1.323.957
Índice de Lucratividade Líquida	ILL	3,24	1,52	0,22	2,29	2,19	2,92
Taxa Interna de Retorno	TIR	55,56%	28,02%	9,38%	39,86%	37,65%	52,04%
Lucratividade	ML	16,40%	13,89%	12,24%	14,39%	14,70%	16,36%
Rentabilidade	RPL	305,67%	233,00%	205,25%	268,14%	274,05%	277,25%

Fonte: O autor

A empresa é mais sensível a variações no preço de venda, pois para uma mesma variação de 10% são obtidos os piores indicadores.

7.9. Análise de cenários

Consiste em simular diversas situações para a empresa e avaliar os ganhos e perdas de cada um dos possíveis caminhos que podem ser tomados.

Foram considerados os seguintes cenários:

- Otimista 1: a quantidade de vendas fica 20% acima do esperado.
- Otimista 2: os custos, as despesas e os investimentos ficam 10% abaixo do esperado.
- Pessimista 1: a quantidade de vendas fica 20% abaixo do esperado.
- Pessimista 2: os custos, as despesas e os investimentos ficam 20% acima do esperado.

Tabela 13 – Análise de cenários

Indicador		Provável	Otimista 1	Otimista 2	Pessimista 1	Pessimista 2
Pay Back Descontado	PB	4	2	3	> 5	> 5
Valor Presente Líquido	VPL	1.401.108	3.424.374	2.685.489	-855.767	-1.524.466
Índice de Lucratividade Líquida	ILL	3,24	6,47	5,77	-0,37	-1,03
Taxa Interna de Retorno	TIR	55,56%	111,53%	99,58%	-0,76%	-10,82%
Lucratividade	ML	16,40%	20,16%	20,15%	10,75%	8,66%
Rentabilidade	RPL	305,67%	451,02%	417,25%	160,32%	134,58%

Fonte: O autor

Nos cenários prováveis é otimistas, o negócio é viável, já nos cenários pessimistas o projeto fica inviável.

8. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou cumprir com o objetivo geral de verificar a viabilidade do empreendimento, com o fim de ser usado como uma ferramenta para atrair futuros parceiros e investidores. De acordo com os resultados obtidos na seção “7.7 Indicadores de viabilidade econômico-financeiro” o autor considera que o negócio é viável.

O plano de negócios permitiu analisar a viabilidade do projeto nas áreas de marketing, financeira e operacional, e desenvolver ideias sobre como conduzir o empreendimento. Deve ser usado como base para o planejamento estratégico e ser examinado periodicamente para ver se nos afastamos dos objetivos da empresa.

No primeiro ano a empresa terá prejuízo, porém, passa a gerar lucro crescente a partir do segundo ano. Analisando o cenário pessimista 1, onde a quantidade de vendas fica 20% abaixo do esperado, pode-se observar que o projeto fica inviável. A queda nas vendas pode resultar da entrada de novos concorrentes. Por este motivo, existe a ameaça de novos entrantes. No cenário pessimista 2, onde os custos, as despesas e os investimentos ficam 20% acima do esperado, o projeto também fica inviável, portanto, é muito importante minimizar custos. Além disso, a análise de sensibilidade permitiu conhecer que a empresa é suscetível a variações no preço, sendo necessário manter a excelência nos produtos e serviços, conservando padrões de qualidade.

No plano foram definidas diferentes ações para proteger a empresa das ameaças, corrigir seus pontos fracos e usar seus pontos fortes para aproveitar suas oportunidades. Temos um mercado aquecido e com enormes possibilidades, já que as necessidades dos consumidores evoluem e eles estão sempre em busca de querer viver melhor. Esta é uma grande oportunidade de brindar produtos e serviços que ajudam a melhorar o estilo de vida das pessoas. Apesar de existir concorrência no mercado, a empresa tem como principal vantagem competitiva oferecer uma solução integral, realizando o projeto de acordo com às necessidades do cliente e entregando o apartamento pronto para morar. Para que isso efetivamente aconteça, é necessário um excelente trabalho de marketing que permita difundir a imagem da empresa.

Como recomendações para poder manter-se neste tipo de negócio podemos destacar:

- estar muito bem atualizado sobre as novas tendências mundiais e conseguir adaptá-las ao mercado local;
- estar sempre investindo e aprimorando os produtos;
- estabelecer parcerias junto com as construtoras;
- minimizar custos;
- treinamento e a capacitação dos funcionários da empresa para garantir a qualidade dos produtos e serviços e a eficiência dos processos;
- realizar serviços de pós-venda e fazer um monitoramento contínuo das necessidades futuras dos clientes.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DA SILVA MENEZES, Julio Eduardo. **Gestão da cadeia de suprimentos**. Apostila do MBA Gestão Estratégica de Empresa 3/14 da FGV, 2015.

DE ABREU, João Paulo Franco. **Finanças corporativas e matemática financeira**. Apostila do MBA Gestão Estratégica de Empresa 3/14 da FGV, 2016.

KATO, Jerry. **Curso de Finanças Empresariais**. 1ª ed. São Paulo: M. Books, 2012.

MARÓSTICA, Eduardo; MARÓSTICA, Neiva Alessandra Coelho; CASTELO BRANCO, Valdec Romero. **Inteligência de Mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PADUA FILHO, Vagner. **Inovação é tudo**. São Paulo: Atlas, 2016.

ATUANCE DECORE. **Perfil da empresa**. Disponível em: <http://www.atuancedecore.com.br/?page_id=13035/>. Acesso em: 14 de agosto 2016.

FINGER – MÓVEIS PLANEJADOS. **A Finger**. Disponível em: <<http://fingermoveis.com.br/a-finger/>>. Acesso em: 14 de agosto 2016.

JULIO NASCIMENTO – DESIGN DE INTERIORES. **Perfil**. Disponível em: <<http://julionascimento.arq.br/perfil.php/>>. Acesso em: 14 de agosto 2016.

MIRELLE DO VALLE - ARQUITETURA. **Projetos**. Disponível em: <<http://empresas.habitissimo.com.br/pro/mirelle-do-valle-arquitetura/>>. Acesso em: 14 de agosto 2016.

PAULA FUZETO – DESIGN DE INTERIORES. **Projetos**. Disponível em: <<http://empresas.habitissimo.com.br/pro/paula-fuzeto-design-de-interiores/>>. Acesso em: 14 de agosto 2016.

SALY GIGNON – EVENTOS, DESIGN E INTERIORES. **Serviços**. Disponível em: <<http://www.salygignon.com.br/servicos.php/>>. Acesso em: 14 de agosto 2016.

W PROJETO. **Objetivo**. Disponível em: <<http://wprojeto.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 14 de agosto 2016.

VIVA REAL. **Viva corretor.** Disponível em:

<http://www.vivareal.com.br/vivacorretor/fenomeno-dos-apartamentos-para-solteiros/>. Acesso em: 14 de agosto 2016.

ASSIM EU GOSTO. **Apartamento pequeno multifuncional.** Disponível em:

<http://assimeugosto.com/tag/apartamento-pequeno/>. Acesso em: 17 de agosto 2016.

10. APÊNDICES

APÊNDICE A – Pesquisa

Para poder construir o plano de marketing de forma clara e que atenda às necessidades da empresa, foi realizada uma pesquisa via Facebook com o objetivo de entender o comportamento do público alvo da marca.

A seguir será apresentado o questionário utilizado.

- 1- Reside ou trabalha em Curitiba e/ou Região Metropolitana?
 - a- Sim
 - b- Não
- 2- Tem entre 24 e 39 anos de idade?
 - a- Sim
 - b- Não
- 3- Em qual bairro você reside?
- 4- Atualmente mora com os pais?
 - a- Sim
 - b- Não
- 5- Tem interesse em apartamento multi funcional?
 - a- Sim
 - b- Não
- 6- Mora ou já frequentou um apartamento multi funcional?
 - a- Sim
 - b- Não
- 7- Qual é a primeira marca que vem a sua cabeça no ramo de apartamentos multifuncionais?
- 8- Quais atributos você leva em consideração no momento de realizar a compra?
 - a- Materiais utilizados
 - b- Cores
 - c- Design
 - d- Preço
 - e- Qualidade do atendimento
 - f- Praticidade na realização da compra
 - g- Outros
- 9- Localização do apartamento influência na decisão de compra?
 - a- Sim
 - b- Não
- 10- O prazo de entrega é importante?
 - a- Sim
 - b- Não
- 11- Onde costuma buscar informações antes de realizar a compra? (múltipla resposta)
 - a- Revista
 - b- Facebook
 - c- Instagram
 - d- Blog

- e- Sites
- f- Outros

12- Quem influência no momento da compra?

- a- Amigos
- b- Pais
- c- Parentes
- d- Outros

Análise dos resultados da pesquisa.

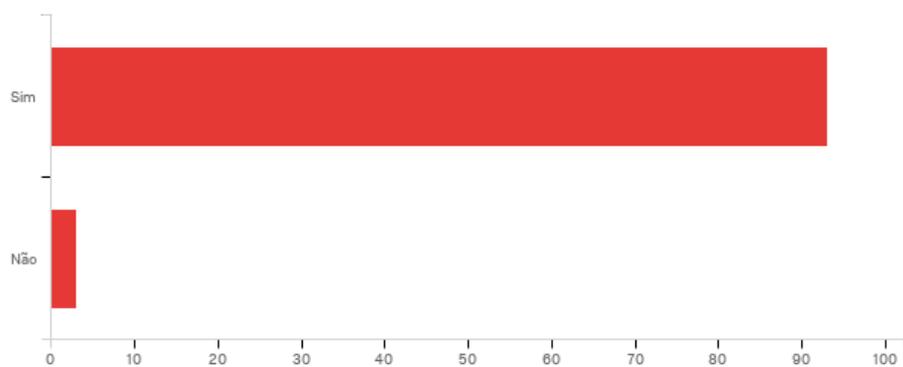
Durante a pesquisa foram analisados vários fatores importantes, tais como, quem influência na decisão da compra, quais mídias o consumidor utiliza para obter informações sobre decoração e apartamentos multifuncionais, e quais requisitos são levados em consideração ao realizar a compra do serviço.

A pesquisa foi realizada via Facebook, onde 100 pessoas responderam, entre 24 e 39 anos. Todos os participantes residem na cidade de Curitiba e Região Metropolitana, a maioria do Centro, Batel, Água Verde, Cabral e Mercês. Dos 100 respondentes, 61,73% mora com os pais e 38,27% moram sozinhos. Sendo que 90,12% possui interesse em apartamentos multifuncionais.

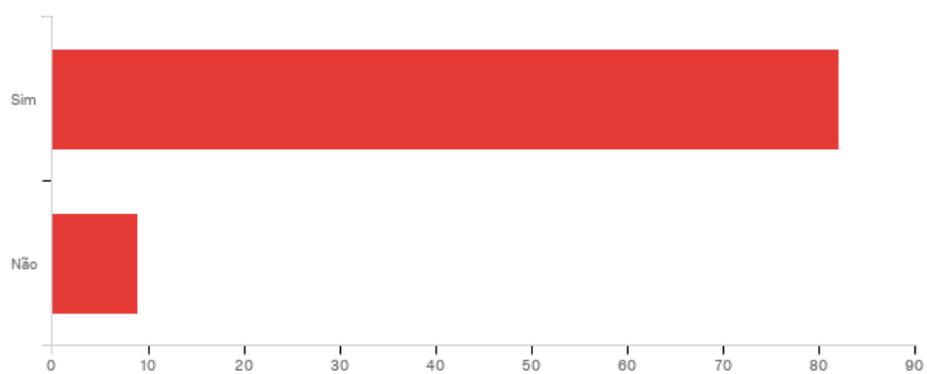
Dos respondentes 80,25% nunca frequentaram um apartamento multifuncional, apenas 19,75% já foram em um. Entretanto, ninguém conseguiu escrever uma marca do setor. Os principais requisitos levados em consideração na hora de adquirir o serviço são: design 75,31%, qualidade no atendimento 72,84%, praticidade na compra 58,02% e preço 58,02%.

Para 82,72% dos 100 respondentes a localização do apartamento é importante e para 77,78% o prazo de entrega é fundamental. Eles buscam informações em facebook 86,25%. Instagram 83,75% e site 58,75%. Dos 100 participantes, 44,30% alegaram que os pais são os maiores influenciadores.

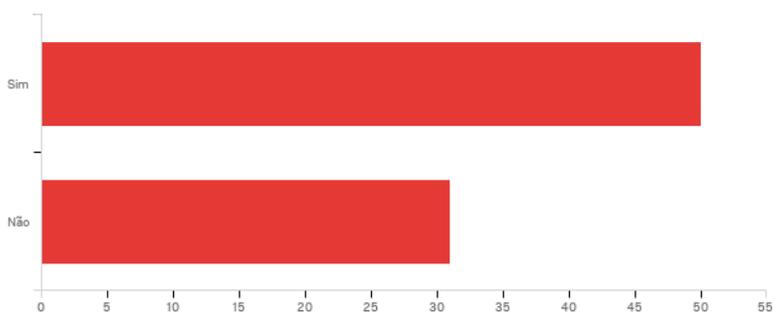
Q1 - Reside ou trabalha em Curitiba e/ou Região Metropolitana?



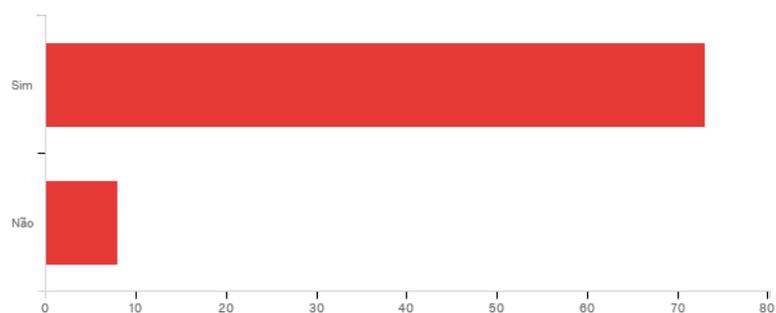
Q2 - Possui entre 24 e 39 anos?



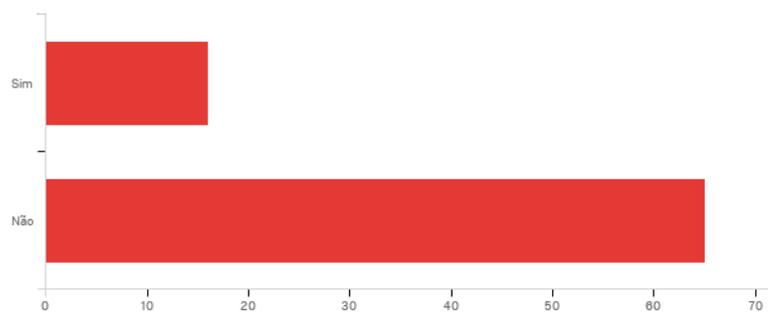
Q4 - Atualmente mora com os pais?



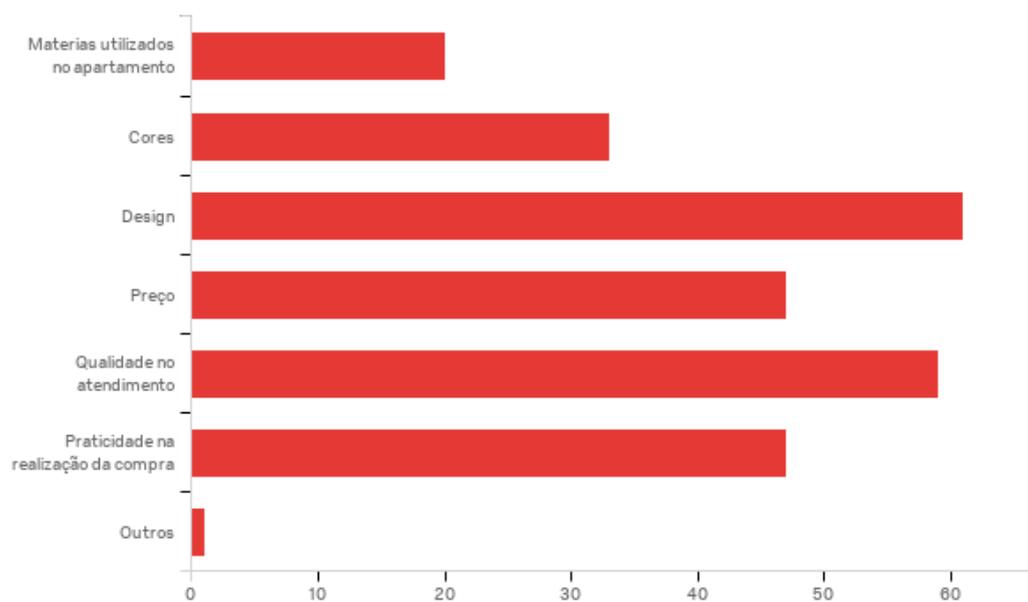
Q5 - Tem interesse em apartamento multifuncional?



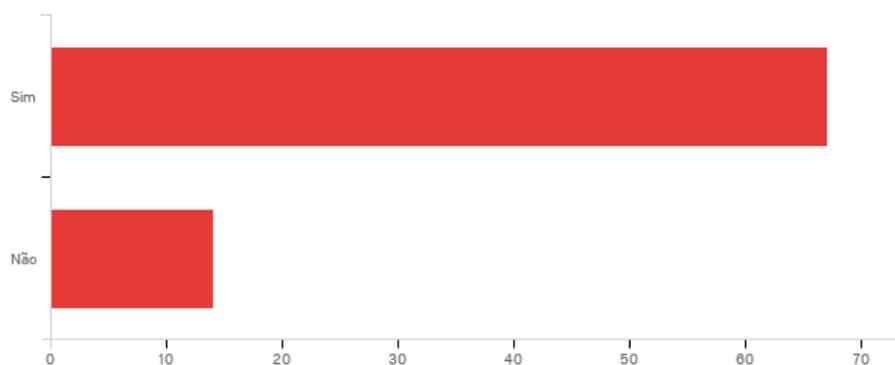
Q6 - Mora ou já frequentou um apartamento multifuncional?



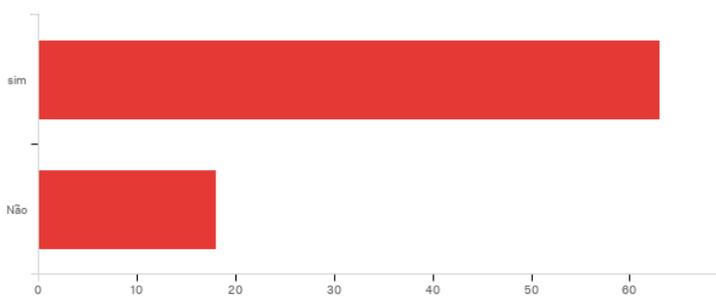
Q8 - Quais atributos você leva em consideração no momento da compra? (múltipla resposta)



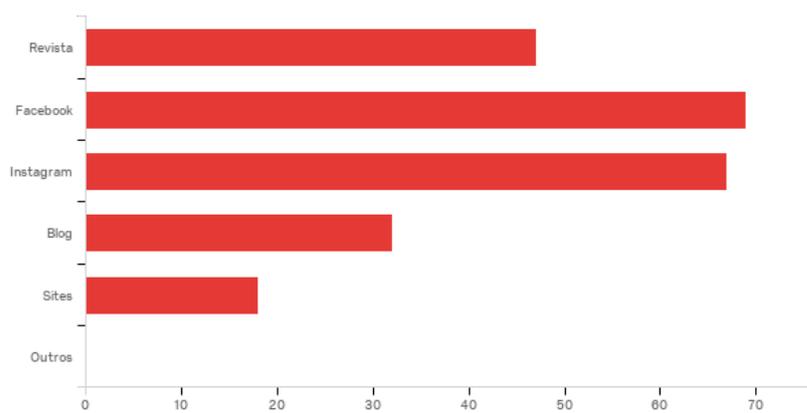
Q9 - A localização do apartamento influencia na decisão de compra?



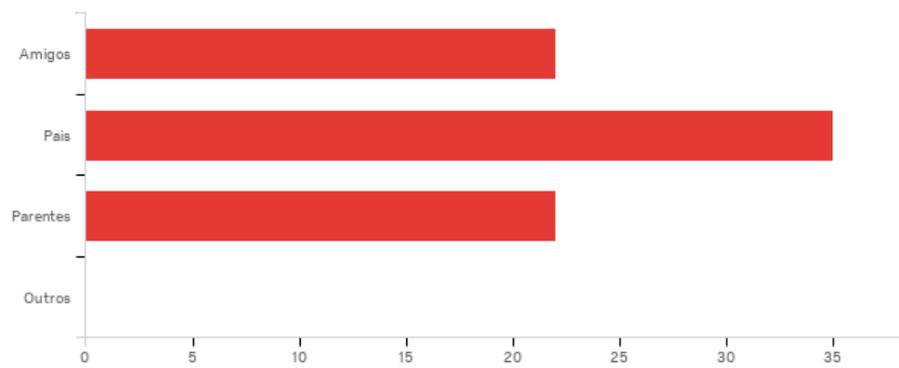
Q10 - O prazo de entrega é importante?



Q11 - Onde costuma buscar informações antes de realizar a compra? (múltipla resposta)



Q12 - Quem influência no momento da compra?



APÊNDICE B – Investimento total

Tabela 14 – Detalhe do investimento total

Tipo de Bem	Bem	Quantidade	Valor unitario do bem	Valor total do bem	Valor total
Investimentos pré-operacionais	Despesas de legalização	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 80.000,00
	Reforma e decoração	1	R\$ 77.000,00	R\$ 77.000,00	
Ferramentas	Brocas dif tamanhos	6	R\$ 23,55	R\$ 141,30	R\$ 29.120,30
	Martelete electrico	2	R\$ 570,00	R\$ 1.140,00	
	Medidor de distancias a laser	1	R\$ 667,00	R\$ 667,00	
	Parafusadeira furadeira 3/8vvr 127volts 2	2	R\$ 730,00	R\$ 1.460,00	
	Plaina 550w 110v 1555 skil/ Bosch	2	R\$ 384,00	R\$ 768,00	
	Serra circular 7 1/4 127v 1400w Dewalt	2	R\$ 552,00	R\$ 1.104,00	
	Serra de mesa 1800w capacidade de corte	2	R\$ 2.160,00	R\$ 4.320,00	
	Tupia 1100w 110v 1830 skill/Bosch	1	R\$ 620,00	R\$ 620,00	
	Mesa com coladeira de borda portatil com coleiro	4	R\$ 4.150,00	R\$ 16.600,00	
	Outros	1	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	
Computadores	Sócio-administrador	1	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	R\$ 40.300,00
	Secretaria	1	R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00	
	Funcionario	1	R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00	
	Arquiteto Sr	1	R\$ 5.300,00	R\$ 5.300,00	
	Arquiteto Pleno	1	R\$ 3.700,00	R\$ 3.700,00	
	Desenhista	2	R\$ 3.700,00	R\$ 7.400,00	
	Produção	1	R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00	
	Obra	2	R\$ 3.100,00	R\$ 6.200,00	
Software	Show Room	1	R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00	R\$ 52.227,00
	Office 2016 Home and Business	3	R\$ 999,00	R\$ 2.997,00	
	Antivirus	4	R\$ 145,00	R\$ 580,00	
	Programa de desenho 3D (3 licenças)	1	R\$ 12.800,00	R\$ 12.800,00	
	Programa de desenho 2D (3 licenças)	1	R\$ 850,00	R\$ 850,00	
	Aplicativo	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	
Equipamentos	Pagina Internet	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 3.400,00
	Impresora com scanner	2	R\$ 650,00	R\$ 1.300,00	
	Telefones	4	R\$ 150,00	R\$ 600,00	
Móveis	Frigobar	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 16.115,00
	Prateleiras	10	R\$ 60,00	R\$ 600,00	
	Prateleiras show room	6	R\$ 150,00	R\$ 900,00	
	Cadeiras	12	R\$ 145,00	R\$ 1.740,00	
	Cadeiras (socio, arq. sr., arq. pleno)	3	R\$ 545,00	R\$ 1.635,00	
	Caixas organizadoras	20	R\$ 40,00	R\$ 800,00	
	Mesas	12	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00	
	Mesas show room	6	R\$ 350,00	R\$ 2.100,00	
	Lustres	16	R\$ 180,00	R\$ 2.880,00	
	Lâmpadas de mesa	8	R\$ 120,00	R\$ 960,00	
Estoque	Materiales outros (produtos iniciales de libreria)	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 10.600,00
	Materia prima A	2	R\$ 5.300,00	R\$ 10.600,00	
Veículos	Transporte a obra	1	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 94.000,00
	Atendimento clientes	1	R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00	

Fonte: O autor

APÊNDICE C – Funcionários. Remunerações e encargos sociais

Tabela 15 – Remunerações e encargos sociais. Produção e Montagem.

	Produção + Montagem		
	Montador	Ajudante	Cortador
Salário mensal	R\$ 6.900,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00
Hs. Semana	44	44	44
Dias semana	6	6	6
Media dia	7,333	7,333	7,333
Dias ano	365	365	365
Repouso semanal	48	48	48
Férias	30	30	30
Feriados	12	12	12
Dias disponiveis	275	275	275
Horas teoricas ano	2016,67	2016,67	2016,67
Salario anual	R\$ 82.800,00	R\$ 31.200,00	R\$ 31.200,00
13°S 8,33%	R\$ 6.900,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00
Férias 11,11%	R\$ 9.200,00	R\$ 3.466,67	R\$ 3.466,67
Rem. Feriados 4,36%	R\$ 3.613,09	R\$ 1.361,45	R\$ 1.361,45
Desc. Semanal rem. 17,45%	R\$ 14.452,36	R\$ 5.445,82	R\$ 5.445,82
Total remuneração	R\$ 116.965,45	R\$ 44.073,94	R\$ 44.073,94
Encargos sociais 36,8%	R\$ 43.043,29	R\$ 16.219,21	R\$ 16.219,21
Total	R\$ 160.008,74	R\$ 60.293,15	R\$ 60.293,15

Fonte: O autor

Tabela 16 – Remunerações e encargos sociais. Administração

	Administração		
	Sócio-administrador	Secretaria	Funcionario
Salário mensal	R\$ 30.000,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Hs. Semana	44	44	44
Dias semana	6	6	6
Media dia	7,333	7,333	7,333
Dias ano	365	365	365
Repouso semanal	48	48	48
Férias	30	30	30
Feriados	12	12	12
Dias disponiveis	275	275	275
Horas teoricas ano	2016,67	2016,67	2016,67
Salario anual	R\$ 360.000,00	R\$ 57.600,00	R\$ 57.600,00
13°S 8,33%	R\$ 30.000,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Férias 11,11%	R\$ 40.000,00	R\$ 6.400,00	R\$ 6.400,00
Rem. Feriados 4,36%	R\$ 15.709,09	R\$ 2.513,45	R\$ 2.513,45
Desc. Semanal rem. 17,45%	R\$ 62.836,36	R\$ 10.053,82	R\$ 10.053,82
Total remuneração	R\$ 508.545,45	R\$ 81.367,27	R\$ 81.367,27
Encargos sociais 36,8%	R\$ 187.144,73	R\$ 29.943,16	R\$ 29.943,16
Total	R\$ 695.690,18	R\$ 111.310,43	R\$ 111.310,43

Fonte: O autor

Tabela 17 – Remunerações e encargos sociais. Projeto

	Projeto		
	Arquiteto Sr	Arquiteto Pleno	Desenhista
Salário mensal	R\$ 20.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 4.500,00
Hs. Semana	44	44	44
Dias semana	6	6	6
Media dia	7,333	7,333	7,333
Dias ano	365	365	365
Repouso semanal	48	48	48
Férias	30	30	30
Feriados	12	12	12
Dias disponiveis	275	275	275
Horas teoricas ano	2016,67	2016,67	2016,67
Salario anual	R\$ 240.000,00	R\$ 144.000,00	R\$ 54.000,00
13°S 8,33%	R\$ 20.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 4.500,00
Férias 11,11%	R\$ 26.666,67	R\$ 16.000,00	R\$ 6.000,00
Rem. Feriados 4,36%	R\$ 10.472,73	R\$ 6.283,64	R\$ 2.356,36
Desc. Semanal rem. 17,45%	R\$ 41.890,91	R\$ 25.134,55	R\$ 9.425,45
Total remuneração	R\$ 339.030,30	R\$ 203.418,18	R\$ 76.281,82
Encargos sociais 36,8%	R\$ 124.763,15	R\$ 74.857,89	R\$ 28.071,71
Total	R\$ 463.793,45	R\$ 278.276,07	R\$ 104.353,53

Fonte: O autor

Tabela 18 – Remunerações e encargos sociais. Obra

	Obra	
	Pedreiro	Ajudante
Salário mensal	R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00
Hs. Semana	44	44
Dias semana	6	6
Media dia	7,333	7,333
Dias ano	365	365
Repouso semanal	48	48
Férias	30	30
Feriados	12	12
Dias disponiveis	275	275
Horas teoricas ano	2016,67	2016,67
Salario anual	R\$ 36.000,00	R\$ 24.000,00
13°S 8,33%	R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00
Férias 11,11%	R\$ 4.000,00	R\$ 2.666,67
Rem. Feriados 4,36%	R\$ 1.570,91	R\$ 1.047,27
Desc. Semanal rem. 17,45%	R\$ 6.283,64	R\$ 4.189,09
Total remuneração	R\$ 50.854,55	R\$ 33.903,03
Encargos sociais 36,8%	R\$ 18.714,47	R\$ 12.476,32
Total	R\$ 69.569,02	R\$ 46.379,35

Fonte: O autor

11. ANEXOS

ANEXO A – Fotos apartamento multifuncional

Este anexo apresenta o exemplo de um apartamento de 27m² projetado para ser um espaço multifuncional, o chamado "Brasília Studio 27", desenhado pelo Arquiteto Fabio Cherman.

Nas fotos a seguir pode ser observado como a sala se transforma do “modo dia” para o “modo noite”. As paredes receberam armários de cima a baixo. Uma das portas do armário esconde uma mesa dobrável e um espaço para guardar as cadeiras que são empilháveis. Atrás do módulo da mesa fica outra cama dobrável, para ser usada por um hóspede. Por último, as plantas ilustram as transformações do espaço.

Fonte: <http://assimeugosto.com/tag/apartamento-pequeno/>



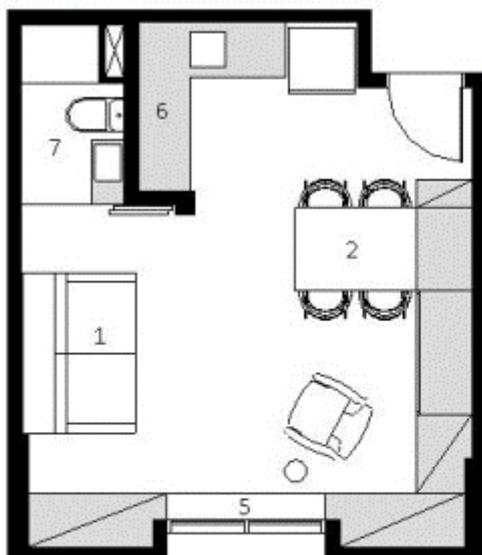






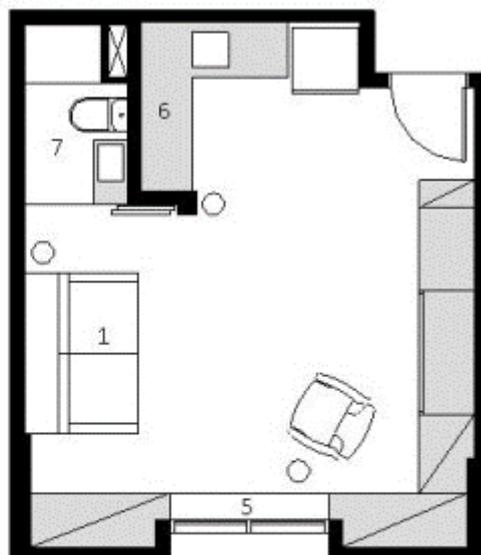


Modo Dia 1



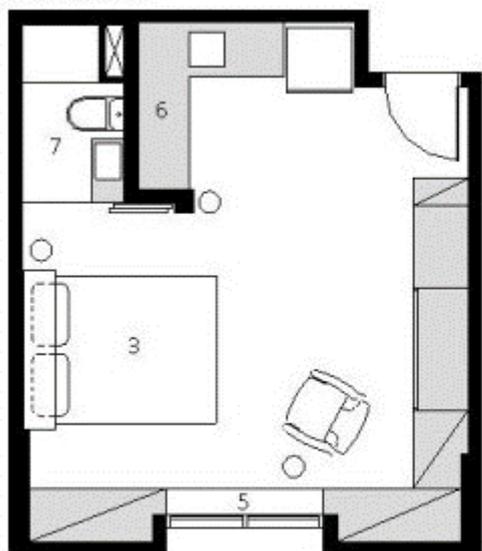
- 1 Sofá
- 2 Mesa dobrável
- 5 Banco
- 6 Cozinha integrada
- 7 Banheiro

Modo Dia 2



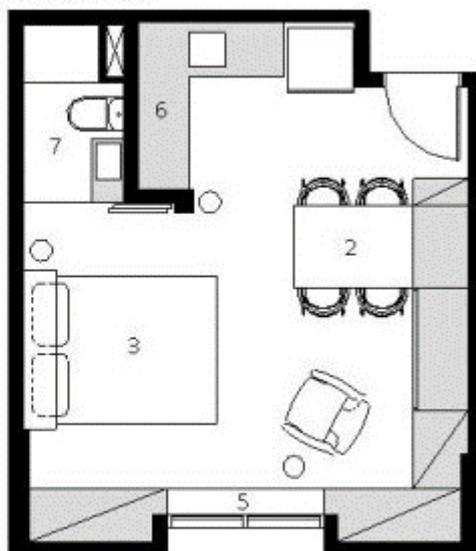
- 1 Sofá
- 5 Banco
- 6 Cozinha integrada
- 7 Banheiro

Modo Noite 1



- 3 Cama queen retrátil
- 5 Banco
- 6 Cozinha integrada
- 7 Banheiro

Modo Noite 2



- 2 Mesa dobrável
- 3 Cama queen retrátil
- 5 Banco
- 6 Cozinha integrada
- 7 Banheiro