

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

**ÁLVARO MARINHO DE ARAÚJO  
ANDRÉ MEXIKO OTTMANN  
HAROLDO BERNARDES DA SILVA PORTO  
HELENA GISELA SCHULTZE  
MARCOS VINÍCIUS GOWDA**

**PLANO DE NEGÓCIOS  
CANTINHO DO COCHILO**

**CURITIBA  
2012**

**ÁLVARO MARINHO DE ARAÚJO  
ANDRÉ MEXIKO OTTMANN  
HAROLDO BERNARDES DA SILVA PORTO  
HELENA GISELA SCHULTZE  
MARCOS VINÍCIUS GOWDA**

**PLANO DE NEGÓCIOS  
CANTINHO DO COCHILO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialização Lato Sensu em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Osvaldo Malta Callegari.

**CURITIBA  
2012**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Plano de Negócios - Cantinho do Cochilo”

Elaborado por Álvaro Marinho de Araújo, André Mexiko Ottmann, Haroldo Bernardes da Silva Porto, Helena Gisela Schultze e Marcos Vinícius Gowda.

Aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 10 de Dezembro de 2012.

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Oswaldo Malta Callegari  
Professor Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Álvaro Marinho de Araújo, André Mexiko Ottmann, Haroldo Silva Porto, Helena Gisela Schultze e Marcos Vinícius Gowda, abaixo assinados, do curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 20/06/2011 a 10/12/2012, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de Negócios – Cantinho do Cochilo” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 10 de Dezembro de 2012.

---

Álvaro Marinho de Araújo

---

André Mexiko Ottmann

---

Haroldo Bernardes da Silva Porto

---

Helena Gisela Schultze

---

Marcos Vinícius Gowda

## RESUMO

Este plano de negócio tem como objetivo apresentar um estudo de viabilidade para abertura da empresa Cantinho do Cochilo Ltda, que atuará como prestadora de serviços de locação de 10 cabines com camas de solteiro. Onde as pessoas encontrarão um local para cochilos rápidos, em ambientes devidamente reservados, higienizados e climatizados. É um empreendimento novo no mercado de Curitiba, localizado em área central da cidade, próximo de grandes Centros Comerciais, Shoppings Centers, Bancos, Restaurantes e Universidades, e de fácil acesso para os clientes. Além de nossas instalações, o cantinho contará com mão de obra especializada de alto nível visando trazer qualidade, conforto, segurança e privacidade para nossos clientes. Com pretensões iniciais de captar públicos de vários estilos de vida, o Cantinho do Cochilo usará seu diferencial para atraí-los. Trabalharemos para surpreender e encantar nossos clientes com os nossos serviços.

**Palavras-chave:** Cantinho do Cochilo, Plano de Negócios, Plano de Marketing, Plano Financeiro e Viabilidade.

## **ABSTRACT**

This business plan aims to present a viability study for a star up company called Cantinho do Cochilo Ltda, a place where people can take a nap during the day by day rush, the company will act as a service provider renting ten little rooms with twin beds. People will find a place for quick naps in environments duly reserved, sanitized and air conditioned. It is a new development in Curitiba's market, located in prime area of the city, close to major, shopping malls, banks, restaurants and universities, and easy access for customers. In addition to our facilities, the placer will have a skilled workforce in order to bring high level of quality, comfort, safety and privacy for our customers. The initial view is to capture audiences of various social levels and ways of life; the Cantinho do Cochilo will use its differential to attract them. We will work to surprise and delight our customers with our services.

Key words: Cantinho do Cochilo, Business Plan, Marketing Plan, Financial Plan and Viability.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>09</b>
2.1	DADOS DO EMPREENDIMENTO .....	09
2.2	DADOS DOS DIRIGENTES .....	09
2.3	NEGÓCIO .....	10
2.4	MISSÃO .....	10
2.5	VISÃO .....	11
2.6	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA .....	11
2.6.1	ANÁLISE SWOT .....	11
2.6.2	ANÁLISE PORTER DE COMPETITIVIDADE .....	15
2.7	REGISTROS NECESSÁRIOS .....	18
2.8	FORMA JURÍDICA .....	22
2.9	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO .....	23
2.10	FONTES DE RECURSOS .....	25
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DE MERCADO .....</b>	<b>27</b>
3.1	ANÁLISE DOS CLIENTES .....	27
3.2	ANÁLISE DAS CONCORRENTES .....	27
<b>4</b>	<b>PLANO DE MARKETING E VENDAS .....</b>	<b>29</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS .....	29
4.2	ESTRATÉGIAS DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO .....	29
4.3	ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO .....	32
4.4	PARCERIAS ESTRATÉGICAS .....	33
4.5	LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO .....	33
4.6	SERVIÇOS .....	34
<b>5</b>	<b>ESTRUTURA E OPERAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
5.1	LAYOUT .....	35
5.2	PROCESSOS OPERACIONAIS .....	38
5.3	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS .....	39
5.3.1	Cargos e atribuições .....	39
5.3.2	Remuneração e benefícios .....	40
5.3.3	Treinamento .....	41

<b>6</b>	<b>PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>42</b>
6.1	INVESTIMENTO INICIAL .....	42
6.2	DESPEAS PRÉ-OPERACIONAIS .....	42
6.3	ESTIMATIVA DE FATURAMENTO .....	45
6.4	DESPEAS ADMINISTRATIVAS .....	47
6.5	DESPEAS DE COMERCIALIZAÇÃO .....	48
6.6	DESPEAS FINANCEIRAS .....	49
6.7	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) .....	50
6.8	PROJEÇÃO DO MOVIMENTO DE TESOURARIA (FLUXO DE CAIXA) ...	53
6.9	VIABILIDADE .....	57
6.9.1	Valor Presente Líquido (VPL) .....	57
6.9.2	Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	58
6.9.3	Payback Simples e Payback Descontado .....	59
6.9.4	Ponto de Equilíbrio .....	62
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
	<b>APENDECES .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE I</b>	<b>Indústria do Sono .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE II</b>	<b>Regimes Tributários e Decisão Empresarial .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE III</b>	<b>A construção da imagem do trabalhador e a sua saúde nos processos produtivos do capital .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE IV</b>	<b>As Estratégias de Comunicação em Marketing para o Sucesso do Negócio .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE V</b>	<b>Atendimento ao Cliente .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A agitação da vida moderna e a correria do dia a dia muitas vezes fazem com que as pessoas aumentem o seu grau de estresse e conseqüentemente venham a demonstrar um maior cansaço durante o dia. Quem nunca ouviu um amigo comentar, ou até mesmo chegou a confessar para um amigo, o quanto gostaria de ter alguns minutos de sono durante o dia para recompor as energias.

Percebendo que muitas pessoas fazem este tipo de comentário diariamente, surge então a ideia de se construir o CANTINHO DO COCHILO. Este projeto traz como proposta a criação de espaço urbano para cochilos rápidos, em locais de grande circulação de pessoas e/ou centros comerciais.

## **2 SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO**

O presente plano de negócios abordará o estudo para a abertura de um espaço para Cochilos rápidos, com foco nas classes B e C.

A razão social será Cantinho do Cochilo Ltda. A proposta para instalação do empreendimento está focado na região central de Curitiba. Preferencialmente em local de grande circulação de pessoas e próximo a centros empresariais e comerciais.

O Cantinho do Cochilo irá operar como empresa prestadora de serviços de locação de pequenos quartos urbanos, no formato de SPA urbano, que consiste na locação de pequenas cabines individuais onde o cliente poderá tirar cochilos rápidos em ambientes aconchegantes.

### **2.2 DADOS DOS DIRIGENTES**

A Empresa será constituída por 5 (cinco) sócios com igual participação societária: Álvaro Marinho de Araújo, André Mexiko Ottmann, Haroldo Silva Porto, Helena Gisela Schultze e Marcos Vinícius Gowda.

#### **ALVARO MARINHO**

Curso Superior em Ciências Contábeis

Experiência em Administração Financeira e Contabilidade.

#### **ANDRE MEXIKO OTTMANN**

Curso Superior em Ciências Contábeis

Experiência em Administração Financeira, Controladoria e Crédito.

**HAROLDO SILVA PORTO**

Curso Superior em Administração de Empresas.

Experiência em Administração Mercadológica

**HELENA GISELA SCHULTZE**

Curso Superior em Administração de Empresas

Experiência em Administração e Secretariado

**MARCOS VINICIUS GOWDA**

Curso Superior em Administração de Empresas

Experiência em Administração de Empresas e Recursos Humanos

**2.3 NEGÓCIO**

O negócio é definido como a maneira que a empresa irá atuar para competir no mercado, tendo como referência as empresas que já atuam no mesmo ramo, atendendo um determinado número de clientes, deste modo, satisfazendo as necessidades e desejos de seus clientes (FERNANDES & BERTON, 2005).

O negócio do Cantinho do Cochilo será a locação de pequenos quartos urbanos.

**2.4 MISSÃO**

Para Certo & Peter (1993, p. 75), “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”.

De acordo com Fernandes & Berton (2005, p. 146), “uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa”.

Os autores Cecconello & Ajzental (2008, p. 151) escrevem que “se a visão procura definir qual meta a empresa pretende atingir, a missão parametriza a atuação para essa realização, delineando o caminho”. Portanto, a missão demarca a área em que a empresa vai atuar.

A missão do Cantinho do Cochilo é proporcionar momentos de descanso de curta duração a população, com comodidade, privacidade e conforto, contribuindo com a qualidade de vida dos cidadãos nos grandes centros urbanos.

## 2.5 VISÃO

A visão é a explicação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de aonde se quer chegar, compreendendo os valores, desejos, vontades, sonhos e ambição. Para Fernandes & Berton (2005, p. 148) o conceito visão é “aonde a organização quer chegar”.

Cecconello & Ajzental (2008, p. 150) “a visão é a declaração mais ampla da empresa, correspondendo a uma meta mais próxima daquilo que seria seu ideal”.

A visão do Cantinho do Cochilo define-se como: “Ser uma empresa especialista em descansos de curta duração, reconhecida pela sua excelência de desempenho, comprometida com o negócio e que proporciona o bem estar aos seus clientes”.

## 2.6 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

### 2.6.1 ANÁLISE SWOT

A análise *SWOT*, é uma ferramenta muito utilizada pelos gestores das empresas, na elaboração do planejamento estratégico. O termo *Swot* é a sigla que

compreende a união das quatro palavras no inglês, que significam: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

## FORÇAS

- Ambiente confortável e reservado;
- Atendimento ao cliente;
- Localização estratégica;
- Produto inovador.

## FRAQUEZAS

- Falta de experiência neste segmento;
- Falta de capacidade de atender a demanda;
- Serviço pouco conhecido pela população;
- Reposição de materiais de higiene;
- Concentração de horário de consumo dos serviços (horário almoço).

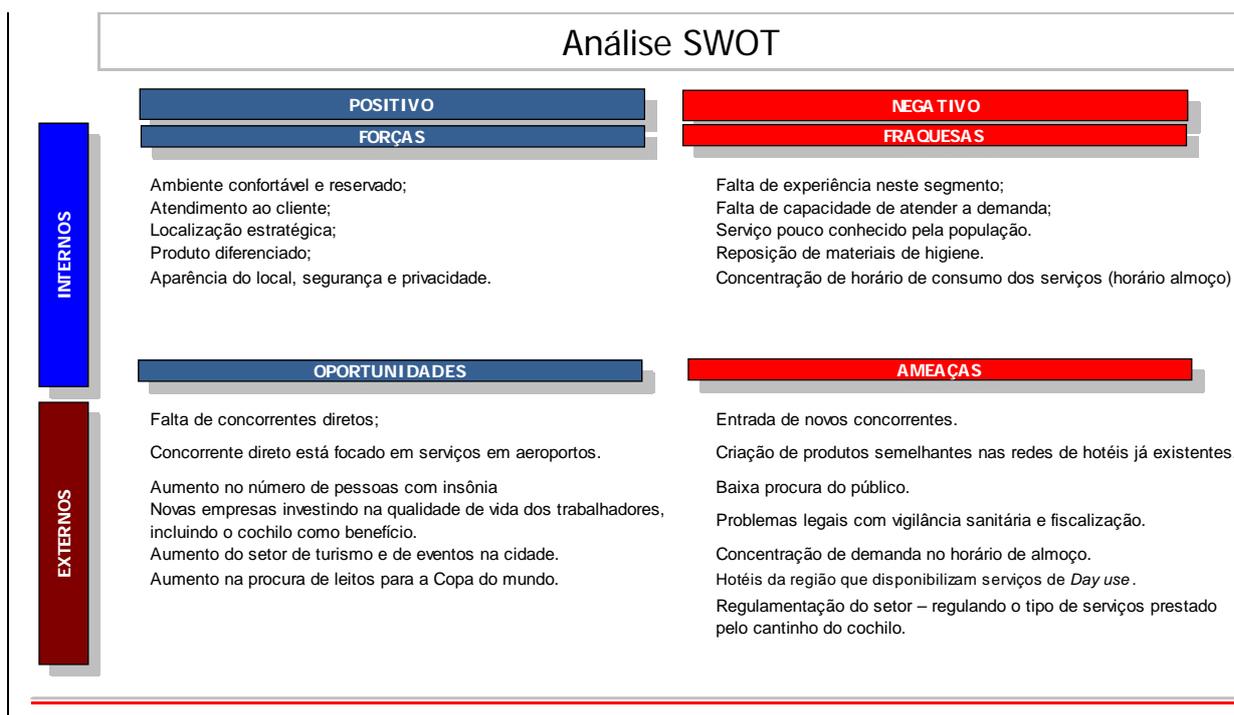
## OPORTUNIDADES

- Novas empresas investindo na qualidade de vida dos trabalhadores, incluindo o cochilo como benefício;
- Aumento do setor de turismo e de eventos na cidade;
- Aumento na procura de leitos para a Copa do mundo;
- Falta de concorrentes diretos;
- Concorrente direto está focado em serviços em aeroportos;
- Ampliar os serviços para o setor de transporte de passageiros terrestres, ou seja, criar produto para instalações em rodoviárias.

## AMEAÇAS

- Entrada de novos concorrentes;
- Criação de produtos semelhantes nas redes de hotéis já existentes;
- Baixa procura do público;
- Problemas legais com vigilância sanitária e fiscalização;
- Concentração de demanda no horário de almoço;
- Hotéis da região que disponibilizam serviços de *Day use*;
- Regulamentação do setor – regulando o tipo de serviços prestado pelo Cantinho do Cochilo;
- Empresas adotarem regime de 1 hora de intervalo para almoço.

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Figura 2 – Matriz SWOT

Forças - vantagens competitivas internas		
	Vantagens	Descrição
1	Ambiente confortável e reservado;	Salas novas com infraestrutura agradável, proporcionando bem estar aos clientes
2	Atendimento ao cliente;	Recepcionistas treinadas para dar um bom atendimento aos clientes.
3	Localização estratégica;	Local central, próximo a grandes centros comerciais e de grande circulação de pessoas.
4	Produto diferenciado;	Não existe no mercado um produto semelhante em locais abertos e de grande circulação de pessoas.
Fraquezas - vulnerabilidades da empresa		
	Fraquezas	Descrição
1	Falta de experiência neste segmento;	Os sócios não possuem experiência no segmento de hotelaria, o que pode prejudicar o início do negócio.
2	Falta de capacidade de atender a demanda;	Existe uma preocupação com a capacidade instalada nos horários previstos como de pico (horário de almoço).
3	Serviço pouco conhecido pela população.	Pelo fato do negócio ser novo e inovador corremos o risco da aceitação da população
4	Reposição de materiais de higiene.	Como prevemos uma alta rotatividade dos quartos existe uma preocupação para não faltar material de higiene e limpeza.
5	Concentração de horário de consumo dos serviços (horário almoço)	Prevemos uma concentração de clientes em um determinado período, o qual pode causar um problema no atendimento aos clientes.
Oportunidades - forças externas favoráveis		
	Oportunidades	Descrição
1	Falta de concorrentes diretos;	Não existe concorrentes diretos no nosso modelo de prestação de serviços em locais abertos, existem sim concorrentes em locais fechados, tais como aeroportos, shoppings etc.
2	Concorrente direto está focado em serviços em aeroportos.	Concorrentes não atuam em locais abertos.
3	Aumento no número de pessoas com insônia	Com o stresse do dia a dia o número de pessoas com insônia vem aumentando gradativamente o que pode fomentar o nosso negócio.
4	Novas empresas investindo na qualidade de vida dos trabalhadores, incluindo o cochilo como benefício.	As empresas vem investindo muito em benefícios para seus funcionários com o objetivo de melhorar o bem estar e a qualidade de vida, nosso negócio pode contribuir para isto e ainda melhorar o rendimento diário.
5	Aumento do setor de turismo e de eventos na cidade.	A cidade de Curitiba vem tendo um fluxo significativo de turistas, que saem para fazer visitas aos pontos históricos e podem dar uma parada para descanso. Ainda pode gerar a construção de novos nichos de mercado em finais de semana ou noite.
6	Aumento na procura de leitos para a Copa do mundo.	Curitiba vem sofrendo com a falta de leitos em hotéis para a realização de eventos grandes. Isto pode fomentar um novo nicho de mercado para o negócio, com opções de aberturas noturnas ou de um turismo de pernoites rápidas e baratas.
7	Ampliar os negócios para instalações em rodovias	A precariedade de acomodação dos passageiros que utilizam dos serviços em rodovias pode vir a ser um bom produto a ser explorado futuramente.
Ameaças - obstáculos externos		
	Ameaças	Descrição
1	Entrada de novos concorrentes.	Os atuais concorrentes que atuam em shoppings e em outros ambientes fechados podem iniciar suas atividades no cenário aberto, o que certamente pode impactar o nosso negócio.
2	Criação de produtos semelhantes nas redes de hotéis já existentes.	Os hotéis podem lançar produtos semelhantes ao nosso a um custo menor comprometendo o negócio.
3	Baixa procura do público.	O público pode não responder as nossas expectativas.
4	Problemas legais com vigilância sanitária e fiscalização.	Podemos sofrer com fiscalizações ou até mesmo não conseguir liberação junto a vigilância sanitária.
5	Concentração de demanda no horário de almoço.	A concentração de clientes em um determinado horário pode criar um mal estar com os clientes que não foram atendidos, gerando uma insatisfação grande e a perda de clientes.
7	Regulamentação do setor – regulando o tipo de serviços prestado pelo cantinho do cochilo.	O poder público pode criar uma regulamentação específica para o nosso tipo de negócio e inviabilizar o produto.

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

## 2.6.2 ANÁLISE PORTER DE COMPETITIVIDADE

Perceber como a organização se posiciona no seu respectivo setor de negócio ou atividade é foco da análise setorial. Também é chamada de análise das cinco forças de Porter ou análise simplificada de Porter (PORTER, 1990) que contempla as abordagens: clientes; fornecedores, concorrentes existentes; novos concorrentes ou novos entrantes; produtos ou serviços substitutos.

Porter (1990) avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma empresa.

Figura 3 - MATRIZ PORTER



**Forças que dirigem a concorrência na indústria**  
Fonte: adaptado de Porter (1986)

## CONCORRENTES JÁ EXISTENTES

No momento, não temos concorrentes neste mercado onde queremos atuar, mas existe uma forte possibilidade da vinda de novos entrantes, que atuam em segmentos diferenciados do proposto neste trabalho.

## NOVOS ATORES POTENCIAIS (Ameaças de novos entrantes)

Atualmente nosso principal entrante neste serviço seria a empresa *FastSleep*, que possui instalações no aeroporto internacional Afonso Pena. Sua base de atuação atualmente se restringe aos aeroportos, mas nada impede de ampliar a sua base para fora deste nicho.

A *FastSleep* é uma empresa ligada ao grupo Slavieiro de hotelaria, o qual já possui uma base sólida no ramo no Paraná e em especial em Curitiba. Forte entrante que pode afetar o nosso negócio.

Temos também uma empresa similar que atua no Estado do RJ, chamada “POUSADAMENTE” (<http://pausadamente.com.br>).

Preço de R\$ 18,00 para 20 minutos e de R\$ 28,00 para 40 minutos.

A vinda dela para Curitiba será um problema para o cantinho do cochilo.

Temos no mercado mundial uma empresa especialista neste mercado, seu nome é *SLEEPBOX*, seus serviços são focados em um sistema box, onde o usuário encontra um produto semelhante ao nosso.

A *SLEEPBOX* atua em aeroportos, portos, estações de trem e rodoviárias na Europa.

A vinda deste concorrente para o Brasil, em especial para Curitiba, poderia ser um grande problema a ser administrado. Pois possui além do *know-how*, patente do serviço, provavelmente terá um diferencial financeiro importante para o negócio.

Em Buenos Aires – Argentina, temos a *Selfishness*. Preço R\$ 45,00 para 25 minutos.

São Paulo – Funcionando como uma loja piloto, o Cochilo, tem quatro cabines privativas para que os clientes possam relaxar e tirar uma soneca. Localizada dentro do Shopping Porto Paulista, na Rua Augusta, na capital paulista, a loja tem cabines individuais com camas em “s”, uma luz azul para relaxar e fones de ouvido com opções de músicas.

Preço R\$ 15,00 para 15 minutos e de R\$ 30,00 para 1 hora.

## CONSUMIDORES

Poderá haver uma baixa aceitação do produto em relação ao custo diário do serviço. O impacto no orçamento dos indivíduos pode ser um entrave.

## SUBSTITUTOS

No que diz respeito aos produtos substitutos, entendemos que os Shoppings Centers, com as suas salas de repouso, podem se tornar um produto substituto. Ainda nesta plataforma o serviço é gratuito, mas em espaços não reservados e em local aberto.

## FORNECEDORES

A empresa Cantinho do Cochilo não terá tanto poder de barganha com fornecedores, uma vez que seu consumo de material, além da reduzida estrutura, não permitirá realizar um diferencial de preços de compra, o que pode encarecer o seu custo de operação.

## 2.7 REGISTROS NECESSÁRIOS

Após a definição do negócio e todas as variáveis necessárias para a definição do projeto, será necessário as formalizações para a criação da empresa. O primeiro passo é consultar a legislação local, da cidade onde a empresa será instalada. Alguns aspectos importantes a serem observados neste processo será a lei de zoneamento urbano de cada cidade e questões ambientais.

A primeira fase para a criação da empresa enquanto pessoa jurídica é o registro na Junta comercial, que exige a seguinte documentação:

- Capa de Processo (preencher todos os campos, dispensada a assinatura no requerimento),
- Requerimento de Empresário, Cópia autenticada da identidade dos sócios e comprovantes de pagamentos da Guia de Recolhimento/Junta Comercial o preço praticado em Curitiba é de R\$ 39,10 e do DARF/Cadastro Nacional de Empresas no valor de R\$ 21,00.

Para o preenchimento do Requerimento do Empresário são necessárias as seguintes informações: qualificação completa dos empresários, nome do empresário (Indicar o nome completo, sem qualquer abreviatura), nacionalidade, estado civil e regime de bens de cada empresário, sexo (Indicar o sexo), filho de (Mencionar o nome do pai e o da mãe, por extenso), nascido em (Indicar o dia, mês e ano de nascimento), Documento de Identidade, CPF e endereço residencial.

Na Junta Comercial é necessário apresentar o contrato social, peça mais importante do início da empresa. Sem dúvida, o documento mais relevante no processo de abertura. Nele, devem estar definido claramente os seguintes itens: interesse das partes; objetivo da empresa; descrição do aspecto societário e a maneira de integralização das cotas. Os honorários para a elaboração do contrato social foram orçados em R\$ 1.200,00.

Após a apresentação da documentação Junta Comercial irá emitir o NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresa).

## NOME EMPRESARIAL (FIRMA)

Indicar o nome completo ou abreviado do empresário, aditando, se quiser designação mais precisa de sua pessoa (apelido ou nome como é mais conhecido) ou gênero de negócio, que deve constar do objeto.

Não pode ser abreviado o último sobrenome, nem ser excluído qualquer dos componentes do nome. Não constituem sobrenome e não podem ser abreviados: FILHO, JÚNIOR, NETO, SOBRINHO etc., que indicam uma ordem ou relação de parentesco.

Sugere-se que seja requerida à Junta Comercial pesquisa sobre a existência de registro do nome empresarial escolhido, para evitar colidência e a conseqüente colocação do processo em exigência.

Havendo nome igual já registrado, o empresário deverá aditar ao nome escolhido designação mais precisa de sua pessoa ou gênero de negócio que o diferencie do outro já existente.

## REGISTRO NA RECEITA FEDERAL (FIRMA)

Após o registro na Junta Comercial e de posse do NIRE, o próximo passo é o registro de contribuinte junto a receita federal, ou seja, obter o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas). Este registro serve para dizer ao poder público que sua empresa já está apta a pagar impostos – mais ou menos com o CPF para pessoas físicas.

Toda a movimentação em relação ao CNPJ é formalizada por meio do Documento Básico de Entrada do CNPJ, da Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ), do Quadro de Sócios ou Administradores (QSA), e da Ficha Complementar (FC), os quais poderão ser preenchidos através de software fornecido pelo site Secretaria da Receita Federal.

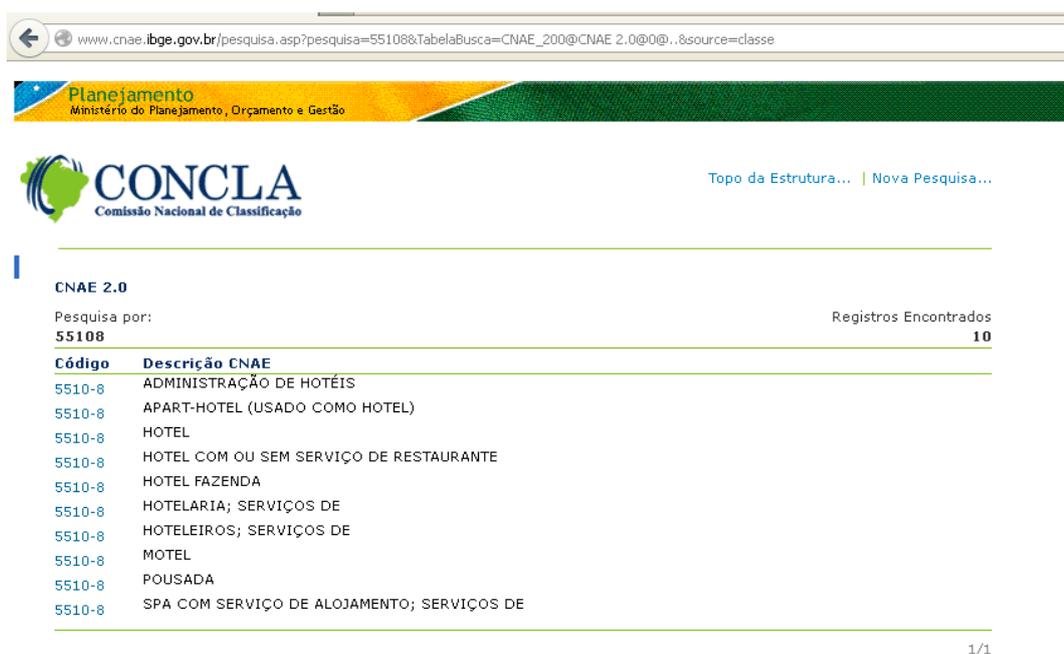
Importante observar os motivos que podem inviabilizar a não emissão do cartão de CNPJ:

- Ausência do código da CNAE-Fiscal (Classificação Nacional de Atividades Econômicas – Fiscal).

- Sócios ou responsável da pessoa jurídica com inscrição cancelada ou inexistente no CPF.
- Sócio ou responsável de pessoa jurídica vinculados à empresa inapta ou suspensão no CNPJ.
- Omissão de declarações DIPJ (Declaração de Informações da Pessoa Jurídica).

A CNAE-Fiscal de 07 dígitos codifica todas as atividades classificadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e substitui o CNAE de 05 dígitos. É de preenchimento obrigatório na FCPJ, para os eventos de inscrição. Também é obrigatória a atualização da informação da classificação, caso ainda não conste dos dados cadastrais da pessoa jurídica no CNPJ.

Abaixo segue enquadramento da empresa no CNAE:



www.cnae.ibge.gov.br/pesquisa.asp?pesquisa=55108&TabelaBusca=CNAE\_200@CNAE 2.0@0@...&source=classe

Planejamento  
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

**CONCLA**  
Comissão Nacional de Classificação

[Topo da Estrutura...](#) | [Nova Pesquisa...](#)

**CNAE 2.0**

Pesquisa por: **55108** Registros Encontrados **10**

Código	Descrição CNAE
5510-8	ADMINISTRAÇÃO DE HOTÉIS
5510-8	APART-HOTEL (USADO COMO HOTEL)
5510-8	HOTEL
5510-8	HOTEL COM OU SEM SERVIÇO DE RESTAURANTE
5510-8	HOTEL FAZENDA
5510-8	HOTELARIA; SERVIÇOS DE
5510-8	HOTELEIROS; SERVIÇOS DE
5510-8	MOTEL
5510-8	POUSADA
5510-8	SPA COM SERVIÇO DE ALOJAMENTO; SERVIÇOS DE

1/1

Fonte: IBGE

Documentação necessária:

O interessado deverá preencher o FCPJ e QSA (caso tenha sócios) disponível através do programa CNPJ e enviar a Receita Federal pela internet. Neste momento será gravado um recibo no disquete que contém um número de

identificação no qual o interessado deverá consultar periodicamente no site da Receita Federal e aguardar que a mesma libere (via Internet) o Documento Básico de Entrada no CNPJ.

Documentos a serem entregues na Receita Federal para solicitação do CNPJ podem ser enviados por Sedex ou também pode ser entregue no prédio da Receita Federal em um envelope lacrado.

Documento Básico de Entrada no CNPJ em 1 via com firma reconhecida do responsável perante a Receita Federal.

Cópia autenticada do ato constitutivo (Contrato Social ou Requerimento de Empresário) registrado na Junta Comercial.

Cópia autenticada do Pedido de Enquadramento de ME ou EPP (só para Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte).

Após o envio por Sedex ou entregue pessoal no prédio da Receita Federal, fazer consultas periódicas no site da Receita Federal para verificar o deferimento do pedido e a emissão do Comprovante de Inscrição no CNPJ.

Formalização do CNPJ é normalizada através da Instrução Normativa 1.005 de 2010.

## ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO

O Alvará é uma licença concedida pela Prefeitura, permitindo a localização e o funcionamento de estabelecimentos comerciais, industriais, agrícolas, prestadores de serviços, bem como de sociedades, instituições, e associações de qualquer natureza, vinculadas a pessoas físicas ou jurídicas.

Para obtê-lo, o empresário deve se dirigir à secretaria de finanças do município. Em algumas cidades, como Curitiba – PR, o serviço pode ser feito diretamente pela Internet, sem custo algum.

É uma consulta inicial às entidades envolvidas no processo de registro de empresa para verificar se existem pendências ou restrições que impeçam a constituição da empresa no endereço pretendido. Verifica-se se a atividade

pretendida é compatível com a lei de zoneamento. O interessado deve fornecer endereço e a atividade empresarial para análise da administração regional ou prefeitura municipal. Para isso, é preciso observar:

- Inscrição cadastral anterior do imóvel, constante no carnê do IPTU ou em outro documento municipal;
- Endereço oficial completo, constante no carnê do IPTU ou em outro documento municipal;
- Metragem aproximada da área a ser utilizada;
- Nome da firma ou de um dos sócios ou do requerente, quando autônomo;
- Descrição detalhada do ramo de atividade;

Habite-se do imóvel.

## 2.8 FORMA JURÍDICA

A forma jurídica adotada para o negócio é a Sociedade Limitada, formada por 5 sócios que se responsabilizam solidariamente de forma limitada ao valor de suas quotas pela integralização do capital social.

A sociedade limitada surgiu como meio alternativo à complexidade das sociedades anônimas e as responsabilidades ilimitadas das sociedades familiares. Apresentando regras e várias características, a sociedade limitada auxilia na constituição de uma empresa e possui como elemento fundamental o contrato social.

A principal característica desta forma jurídica é que os sócios respondem pelos valores integralizados de suas cotas e seus bens pessoais não serão comprometidos. Há exceções a regras e em alguns casos os sócios podem responder ilimitadamente pelas obrigações sociais.

Os sócios concordaram que a administração da empresa será feita por um profissional habilitado e este será responsável por gerenciar a sociedade, fazer os inventários, responder civilmente pelos atos culposos que praticar e fará os balanços no final de cada exercício.

## QUADRO SOCIETÁRIO

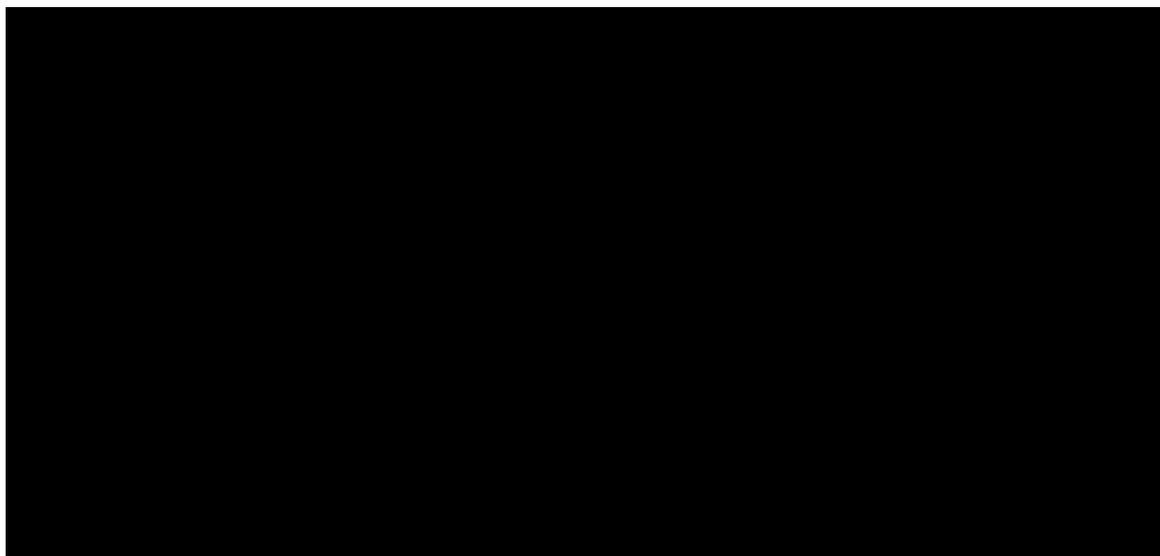
O capital social da empresa será de R\$ 200.000,00, e dividido em cotas de R\$ 1,00, pelos seus sócios abaixo descritos.

ANDRE.....	40.000,00.....	20% DAS COTAS
VINICIUS.....	40.000,00.....	20% DAS COTAS
ÁLVARO.....	40.000,00.....	20% DAS COTAS
HAROLDO.....	40.000,00.....	20% DAS COTAS
HELENA.....	40.000,00.....	20% DAS COTAS

### 2.9 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Para enquadrar os regimes tributários da empresa foram feitas simulações entre as três possibilidades: Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Federal.

Abaixo segue planilha comparativa das opções tributárias para os três cenários projetados.



Em todos os cenários, o Simples Federal apresentou o menor valor de impostos a pagar, na última coluna é apresentado o percentual de economia sobre os demais regimes de tributação que ficou em mais de 50% para todas as situações.

Como demonstrados, o regime do Simples Federal apresentou a maior economia de tributos, para entanto, para enquadrar a empresa no Simples Federal são necessários alguns pré-requisitos:

Necessariamente precisa ser uma empresa, uma microempresa ou de empresa de pequeno porte, prevista no artigo 2º, bem como não estar incursa em qualquer vedação prevista no art. 9º da Lei nº 9.317/96 (Lei do Simples).

De acordo com a Lei do Simples, uma empresa de pequeno porte é definida da seguinte maneira:

- Microempresa: a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

- Empresa de pequeno porte: a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O artigo 9º da Lei do Simples, por sua vez, traz uma série de restrições quanto ao tipo societário adotado pela empresa, atividades desenvolvidas e condições sobre os sócios que compõem a sociedade ou titular da empresa.

Não poderá optar pelo Simples Federal a pessoa jurídica que se encontrar nas seguintes condições:

- Constituída sob a forma de sociedade por ações;
- Que se dedique à compra e à venda, ao loteamento, à incorporação ou à construção de imóveis;
- Que tenha sócio estrangeiro residente no exterior;

- Cujo titular ou sócio participe com mais de 10% do capital de outra empresa, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de microempresa e empresa de pequeno porte;

- De cujo capital participe, como sócio, outra pessoa jurídica;

- Que realize operações relativas a: locação ou administração de imóveis; armazenamento e depósito de produtos de terceiros; propaganda e publicidade, excluídos os veículos de comunicação; factoring; prestação de serviços de vigilância, limpeza, conservação e locação de mão-de-obra;

- Que preste serviço profissional: de corretor, representante comercial, despachante, ator, empresário, diretor ou produtor de espetáculos, cantor, músico, dançarino, médico, dentista, enfermeiro, veterinário, engenheiro, arquiteto, físico, químico, economista, contador, auditor, consultor, estatístico, administrador, programador, analista de sistemas, advogado, psicólogo, professor, jornalista, publicitário, fisicultor ou assemelhados e de qualquer outra profissão cujo exercício dependa de habilitação profissional legalmente exigida;

- Que seja resultante de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento da pessoa jurídica, salvo em relação aos eventos ocorridos antes da vigência desta lei;

De acordo com a legislação vigente e as características da empresa, esta será enquadrada como Empresa de Pequeno Porte, com isto, poderá adotar o regime Simples Federal de Tributação.

## 2.10 FONTES DE RECURSOS

Fontes de recursos são fundos para o financiamento de investimento necessário para a abertura do negócio, estas sendo despesas pré-operacionais e imobilizados. Essas fontes de recursos são classificadas como recursos próprios e/ou de terceiros.

Os recursos próprios representam os valores disponibilizados pelos acionistas para a operação do negócio, ou seja, fundos de longo prazo. Sempre se espera que

capital próprio permaneça na empresa por termo indeterminado, independentemente dos fundos tomados de empréstimos que necessitam ser reembolsados em data já determinada (GITMAN, 1997).

Já os recursos de terceiros são os valores obtidos no mercado, ou seja, nas instituições financeiras.

O Cantinho do Cochilo formará sua estrutura de capital da seguinte maneira, irá utilizar como fonte de recursos 50% de origem própria com os aportes dos sócios, e os outros 50% junto às instituições financeiras com os devidos avais dos sócios. Estas captações serão aplicadas da seguinte maneira: nas benfeitorias realizadas no imóvel, adequações das cabines ao espaço e para o capita de giro.

### 3 ANÁLISE DE MERCADO

De acordo com os autores Woiler e Mathias (1996, p.41), “a análise de mercado não só é o ponto de partida para a elaboração do projeto como também é um de seus aspectos mais importantes”.

O principal objetivo do estudo de mercado é responder às questões relacionadas ao mercado atual, bem como no potencial do produtos/serviços a serem lançados no mercado. Como também detectar as oportunidades existentes, potencialidade de sucesso do negócio e a viabilidade mercadológica do mesmo.

#### 3.1 ANÁLISE DOS CLIENTES

O público-alvo esperado pelo espaço Cantinho do Cochilo serão os executivos, gerentes de bancos, funcionários das empresas da região, funcionários dos centros comerciais, universitários e até mesmo “baladeiros” que queiram descansar no horário de almoço.

#### 3.2 ANÁLISE DAS CONCORRENTES

Por intermédio das análises das concorrentes, as empresas conseguem identificar qual o poder das empresas que atuam no mesmo setor, e definir estratégias adequadas. Para Kotler (2006), concorrentes são as empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes.

As principais concorrentes percebidas pelo espaço Cantinho do Cochilo são:

- Empresas que dispõe de espaço para repouso nos seus ambientes funcionais;

- Funcionamento do Negócio (Modelo Adotado Fast Sleep - Rede Slavieiro)  
Modelo adotado para os aeroportos, estrutura existente no aeroporto Afonso Pena em São José dos Pinhais e em Guarulhos, São Paulo.
- Shopping Centers;
- Restaurantes com espaço de descanso;
- SPAS urbanos;
- Hotéis – que vislumbrem neste modelo de negócio uma opção de aumento de receita, ou seja, serviços de *Day Use*.

## 4 PLANO DE MARKETING E VENDAS

Marketing é a principal ferramenta de gestão das empresas na divulgação de seu negócio a um público que se renova constantemente em idéias, desejos e sentimentos. Influenciados por familiares, amigos, colegas, redes sociais e principalmente pela mídia, surgindo novas necessidades que precisam ser atendidas.

Segundo os autores Ceconello & Ajzenal (2008, p.161), o plano de marketing diz respeito “à elaboração e implementação da estratégia de marketing, que é uma parte do plano de negócio, caracterizando um conjunto de ações táticas de *marketing* que devem estar interligadas ao planejamento estratégico geral da empresa”.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS

O Cantinho do Cochilo contará com serviços de locação de cabines, onde o cliente poderá tirar cochilos rápidos em ambientes privativos. O espaço terá 10 cabines, todas individuais, com uma cama de solteiro, um armário, uma tv 32', ar condicionado individual, wireless e acesso a rede internet.

### 4.2 ESTRATÉGIAS DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO

As estratégias de propaganda e promoção inicialmente adotadas pelo Cantinho do Cochilo serão: Visitas em empresas da região; Folders e cartazes; Mala direta – e-mail marketing; Redes sociais; Promoção indique um amigo e ganhe uma estadia; Contratação de uma agência de publicidade; Visita a feiras.

#### **Visitas em empresas da região**

Duas formas de abordagem:

1 – prospectar funcionários (pessoa física) das empresas.

2 – Prospectar empresas (pessoa jurídica) que usaram nosso serviço como um benefício.

Criar material para distribuição nas empresas da região onde estará localizada a cantinho do cochilo, a fim de angariar novos públicos, principalmente nos horários alternativos onde o movimento estiver fora do pico (12 às 15hs). Neste trabalho o foco é o funcionário da empresa, pessoa física. Trabalho realizado pelo gerente 2 vezes por semana.

Criar projeto com Análise, acompanhamento e demonstrativo de benefícios para apresentação junto às futuras empresas parceiras.

Implantar junto às empresas “parceiras”, projeto onde o foco principal é a empresa oferecer para seu funcionário o benefício do descanso em meio horário de trabalho.

- Benefício p/ funcionário do cliente: melhor qualidade de trabalho, melhor qualidade de vida, maior disposição, etc...
- Benefício para a “empresa cliente”: proporcionar a seus funcionários um ambiente de “bem estar” ou relaxamento, economizando o investimento inicial, espaço físico, administração do ambiente como um todo, diferencial no mercado para contratação e retenção do funcionário na empresa, maior e melhor aproveitamento do funcionário, aumento do valor agregado a empresa perante responsabilidade social e valores acionários.

Nesta modalidade, podemos contar com uma estabilidade de ocupação / faturamento baseado em contratos entre as partes.

Propor para restaurantes a “troca de serviços e ou produtos”, sugerindo com que o restaurante ofereça a seu cliente que fizer 10 refeições, ganha 30 minutos de descanso no Cantinho do Cochilo. Logo, o cliente que se hospedar por 10 vezes no cantinho do Cochilo ganha uma refeição no restaurante parceiro. Este trabalho será realizado pelo gerente 3 vezes na semana.

### **Folders e cartazes**

Ações nos restaurantes da região. Com a distribuição de folders e cartazes nos restaurantes da região próxima ao cantinho do cochilo. Estratégia para angariar clientes nos horários onde estimamos ser o nosso pico de serviços (12 às 14hs).

Trabalhos realizados toda segunda-feira na parte da manhã, pelo gerente e ou pessoas contratadas quando necessário.

Ações de panfletagem de rua – Para divulgar os serviços a todos que passam próximos ao cantinho do cochilo.

### **Mala direta – e-mail marketing**

Compra de um mailing de clientes da região para envio de material publicitário informativo de promoções, novidades, etc...

Trabalho realizado toda segunda-feira, início do dia alternando as listas de e-mail, evitando cancelamento de cadastro.

### **Redes sociais**

Divulgar os serviços nas redes sociais como Facebook, Twitter, Linked in, Google, etc. Novas ações implementadas de 15 em 15 dias, beneficiando esta abordagem. Esta é uma abordagem barata e mais visualizada entre os potenciais clientes.

### **Promoção indique um amigo e ganhe uma estadia.**

O cliente que indicar um amigo para conhecer o Cantinho do Cochilo, irá ganhar uma diária de 2 horas, em data e horário de sua escolha.

A multiplicação do fluxo através de indicação faz com que sua clientela trabalhe pela empresa. Como esta indicação é feita por “espontânea vontade,” a chance de este cliente indicado visitar nosso estabelecimento é grande.

### **Contratação de uma agência de publicidade**

Serão contratados os serviços de uma agência de publicidade para a elaboração das peças de divulgação junto ao mercado.

### 4.3 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

O gerente da unidade será o responsável pela prospecção de clientes corporativos. Ele ficará responsável em apresentar a proposta e os serviços do Cantinho do Cochilo nos centros comerciais, restaurantes, universidades e empresas da região. Será controlado por relatórios enviados aos sócios.

Todo material a ser apresentado aos clientes será elaborado por uma agência de publicidade.

Será criado também um site, neste o cliente e/ou empresa conveniada poderá comprar ou reservar os espaços a serem utilizados. A compra poderá ser feita na pessoa física via cartões de débito e crédito. As empresas poderão efetuar as suas compras e/ou reservas e pagar pela utilização via fatura que será emitida ao cliente a cada fração de 15 dias.

Nos modelos de compra no varejo, ou seja, no balcão a forma de pagamento será via cartão de débito ou crédito, cartões convênio e em dinheiro.

O serviço poderá ser adquirido por fração de 30 minutos, sendo o valor desta fração de R\$ 32,00, para os anos subseqüentes foi utilizado um índice de reajuste de preço de 5,16% para o Ano I e 6% para os demais anos.

#### a) Tabela de preços varejo



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Após a utilização dos serviços ofertados pelo Cantinho do Cochilo, os clientes preencherão uma pesquisa de satisfação. Sendo que esta pesquisa será muito importante para a correção e aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Cantinho do Cochilo.



## 4.6 SERVIÇOS

Os bens e serviços de consumo são demandados diretamente pelos consumidores com o objetivo de satisfazer a suas necessidades, enquanto os bens e serviços de produção apresentam demanda derivada, que são demandados pelas empresas porque os bens e serviços de consumo que se produzem com eles são procurados por outras empresas ou pelos consumidores (Clemente, 1998).

O espaço Cantinho do Cochilo operará como uma empresa prestadora de serviços de locação de cabines privativas, onde o cliente poderá tirar cochilos rápidos em ambientes aconchegantes.

Um diferencial de muita importância de nossos serviços é a privacidade de nossos clientes. Sendo que o público-alvo almejado pelo espaço Cantinho do Cochilo serão funcionários das empresas da região, os executivos, gerentes de bancos, funcionários dos centros comerciais, universitários e até mesmo baladeiros.

Será montada uma recepção para atendimento do varejo/balcão. Sendo que esta pessoa irá efetuar a cobrança antecipada do serviço pela fração adquirida pelo cliente. Eventuais solicitações de prolongamento de tempo serão cobradas posteriormente na saída do cliente. As compras efetuadas pela internet também serão administradas pela recepção.

Será criado um site, neste o cliente e/ou empresa conveniada poderá comprar ou reservar os espaços a serem utilizados. A compra poderá ser feita na pessoa física via cartões de débito e crédito.

As empresas poderão efetuar as suas compras e/ou reservas e pagar pela utilização via fatura/boleto.

Na compra no balcão, a forma de pagamento será via cartão de débito ou crédito, cartões convênio e em dinheiro.

Os preços serão cobrados em frações de 30 minutos, no regime de consumo por tempo de utilização. Nosso maior pico de utilização dos serviços se dará no horário de almoço entre 12hs e 15hs, mas o Cantinho do Cochilo ficará aberto ao público das 9hs às 19hs.

## 5 ESTRUTURA E OPERAÇÃO

### 5.1 LAYOUT



Planta com demonstrativos de:

- Copa
- Vestiário masculino e feminino
- Banheiro masculino e feminino
- Almojarifado
- Sala de máquinas
- Área de circulação de funcionários
- Área de circulação de clientes
- Recepção p/ clientes / sala de espera
- Cabines.

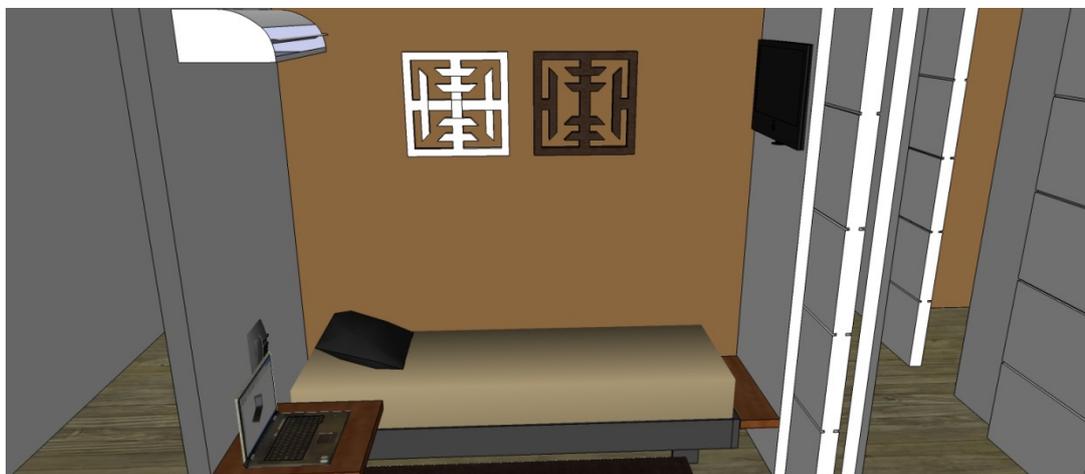


Imagem da cabine:

- Cabine com 2,30 X 1,30
- Ar condicionado
- Tv 32"
- Cama de solteiro
- Mesa lateral para apoio

- Espaço sob cama para acomodar bolsa ou malas
- Interfone para comunicação com recepção
- Porta com abertura do lado de fora para melhor aproveitamento do espaço interno
- Tapetes, quadros para deixar ambiente mais confortável e aconchegante.



Visualização superior de recepção / área de cabines:

- Balcão de recepção
- Área de espera para clientes
- Portas de entrada / saída da área de circulação de clientes
- Vista superior da cabine

## 5.2 PROCESSOS OPERACIONAIS

A empresa Cantinho do Cochilo irá operar com seu fluxo de processo de atendimento ao cliente conforme figura abaixo:

Figura 5 – Fluxo de Processos de Atendimento



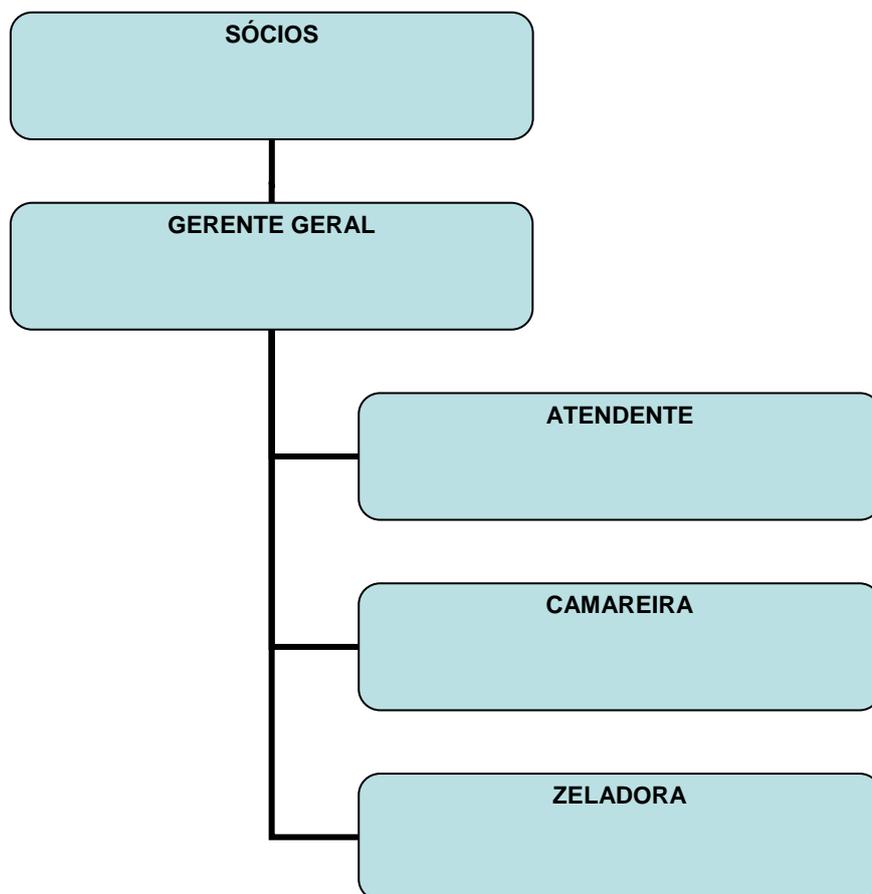
Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Ao final da estada do cliente no quarto, no momento da sua saída, a recepcionista irá repassar ao cliente uma ficha de avaliação do atendimento e das condições do local. Este material irá trazer para a empresa as percepções do cliente, facilitando os ajustes necessários a serem feitos para a melhoria dos serviços.

## 5.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

### 5.3.1 Cargos e atribuições

Figura 6 – ORGANOGRAMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

### DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

- a) Sócios: Realizar aporte de recursos iniciais, estabelecer o planejamento a ser seguido e as metas de negócio, acompanhar e controlar os resultados alcançados.
- b) Gerente Geral: Responder pela operação e controle dos serviços, efetuar as compras, negociar com fornecedores, supervisionar a limpeza e arrumação dos quartos, efetuar o fechamento do caixa, prestar contas a contabilidade e

aos sócios, criar e gerenciar campanhas de propaganda, prospecção de clientes pessoa física e pessoa jurídica, enviar e-mail marketing aos clientes externos. Controlar entrada de contratos PJ, emitir e encaminhar faturamento e NF para clientes, controlar os recebimentos de clientes, efetuar pagamentos a fornecedores, controlar fluxo de caixa e saldos bancários, efetuar pagamentos em bancos, enviar todos os dados de caixa para contabilidade, prestar contas diárias ao gerente, administrar os serviços das recepcionistas, camareira e zeladoras, fiscalizar arrumação dos quartos, emitir ordem de compra de produtos e serviços.

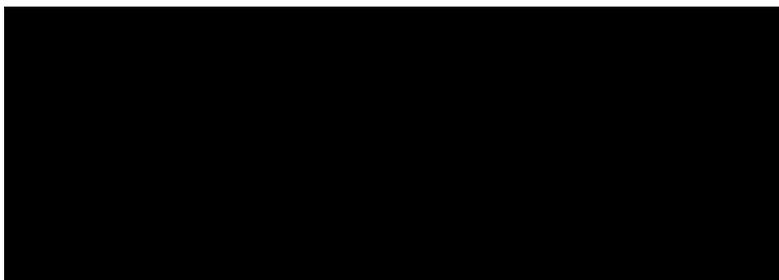
- c) **Atendente:** Atender telefonemas de clientes e fornecedores, controlar convênio, controlar reservas feitas via *WEB*, controlar agenda de visitas, encaminhar cobranças para a área financeira, recepcionar clientes de balcão, efetuar vendas de balcão, efetuar cobranças dos serviços prestados, encaminhar os clientes aos quartos, controlar o tempo de cada cliente, comunicar o cliente do encerramento do seu tempo, comunicar a camareira e a zeladora da arrumação dos quartos, e certificar que o quarto está em condições de uso.
- d) **Camareira:** Trocar os lençóis e roupas de cama a cada troca de cliente e encaminhar os materiais para lavanderia.
- e) **Zeladora:** Efetuar a limpeza dos quartos a cada troca de cliente, pulverizar aromatizador nos quartos, zelar pela limpeza e higienização dos banheiros, comunicar a assistente administrativa a falta de material de limpeza, efetuar a limpeza da recepção e de todas as instalações do prédio e efetuar limpeza de vidros.

### 5.3.2 Remuneração e benefícios

Enquanto os encargos sociais são gastos decorrentes da legislação trabalhista, os benefícios são gastos conhecidos como encargos espontâneos do empregador, ou seja, ocorrem por deliberação do empregador. Esse comportamento geralmente reflete uma prática de mercado e, muitas vezes, é um diferencial para a

tomada de decisão do empregado a respeito de uma empresa (CECCONELLO & AJZENTAL, 2008).

Tabela 1 - remuneração mensal



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Benefícios:

1 – Alimentação: Vale refeição no valor de R\$ 15,00 por dia. Empresa deverá se beneficiar do programa de alimentação ao trabalhador (PAT).

2 – Vale Transporte: Na quantidade necessária para a locomoção casa/trabalho/casa, conforme previsto em lei.

### 5.3.3 Treinamento

Todos os colaboradores serão capacitados para prestar um serviço de atendimento que priorize a satisfação dos clientes. Serão ministradas palestras para atendimento telefônico, pessoal e pós venda. Estas palestras ocorrerão sempre na contratação de um novo funcionário, e também com reforços a cada 3 meses.

Os treinamentos que serão ofertados pela empresa não trarão custos para a mesma, pois serão ministrados por um dos sócios do empreendimento, o qual possui uma vasta experiência na área de Recursos Humanos.

## 6 PLANO FINANCEIRO

### 6.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento ou projeto de investimento é para a empresa um desembolso feito, visando gerar um fluxo de benefícios futuros, usualmente superiores à um ano, conforme Souza e Clemente (2001). O que determinará se o empreendimento é viável, ou não, é a análise do investimento. Assim qualquer decisão a ser tomada sobre o investimento deve ser analisada criteriosamente.

O montante de recursos a ser investidos no negócio será de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais), sendo R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) de capital próprio, aportado pelos sócios em proporções iguais no Cantinho do Cochilo e R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) será captado no mercado financeiro com garantias dos sócios com prazo em 48 meses.

### 6.2 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

Para constituição da empresa, serão gastos R\$ 4.379,00 (quatro mil e trezentos e setenta e nove reais), conforme demonstrativo abaixo, este valor será aplicado em taxas, licenças e honorários com o contador e advogado.

#### DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

##### ABERTURA

Orgão	Descrição	Valor R\$
Junta Comercial do Paraná	Registro	60,00
	Certidão	11,50
Prefeitura Municipal de Curitiba	Alvará	500,00
Cartório	Autenticações	82,50
	Reconhecimento de assinaturas	225,00
Contador	Honorários	1.300,00
Advogado	Honorários	1.200,00
Outras taxas	Licenças	1.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>4.379,00</b>

Para reforma do imóvel e adequação das instalações serão investidos R\$ 88.736,70 (oitenta e oito mil e setecentos e trinta e seis reais). Este valor será aplicado em mão de obra e material conforme demonstrativo a seguir.

<b>INFRAESTRUTURA</b>		
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR R\$</b>
Dry-Wall	80 metros + estrutura e gesso	10.000,00
Manta Acústica	80 metros	1.300,00
Portas de Madeira	25 unidades	1.247,50
Portas de Vidros	2 unidades	2.480,00
Vidro fixo	para portas	200,00
Vasos Sanitários	7 unidades	413,00
Cubas	5 unidades	180,00
Madeiras	Acabamento cama	250,00
Madeiras	Mesa gabine / paniel tv	1.050,00
Camas	Estrutura de madeira instalada	5.000,00
Arcondicionado	Projeto e central completa	15.000,00
Central telefônica	Completa	776,50
Mão de obra	Hidráulica, Elétrica, Acabamento, pintura	7.000,00
Piso	Laminado	5.000,00
Decoração	Quadro e Tapetes	10.000,00
Central de Monitoramento	Câmeras de segurança	7.850,00
Honorários Arquiteto	Projeto + acompanhamento	10.989,70
Materiais Elétrico	Fios Lampadas, tomadas e outros	5.500,00
Outros	Despesas Diversas	4.500,00
<b>TOTAL</b>		<b>88.736,70</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Será necessário também adquirir móveis e equipamentos para o Cantinho do Cochilo. Este investimento será de R\$ 33.732,50 (trinta e três mil e setecentos trinta e dois reais). Segue abaixo demonstrativo com o detalhamento do investimento.

Estas informações foram coletadas conforme pesquisa de mercado junto aos fornecedores disponíveis no mercado.

<b>Móveis e Equipamentos</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço Unitário</b>	<b>Total R\$</b>
Colchão	12	500,00	6.000,00
Mesas	1	499,00	499,00
Cadeiras	2	250,00	500,00
Computadores	2	1.100,00	2.200,00
Televisores de LED 32"	10	1.156,85	11.568,50
Armarios	1	489,00	489,00
Cestos de roupa	2	24,00	48,00
Sofás	1	3.000,00	3.000,00
Impressoras	2	449,00	898,00
Geladeira copa	1	1.000,00	1.000,00
Geladeira conveniencia	1	2.500,00	2.500,00
Microondas	1	350,00	350,00
Purificador de Água	1	250,00	250,00
Cafeteira	1	180,00	180,00
Guarda volume	1	350,00	350,00
Cesto lixo	20	30,00	600,00
Ármario almoxarifado	1	300,00	300,00
Roupas de Camas		3.000,00	3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>33.732,50</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

O montante previsto a ser aplicado no Cantinho do Cochilo com gasto com abertura da empresa, investimento em infraestrutura, aquisição de móveis e utensílios será de R\$ 126.848,20 (cento e vinte e seis mil e oitocentos e quarenta e oito reais). Com este investimento, a Cantinho do Cochilo estará apta a iniciar suas operações.

### 6.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO

A estimativa de faturamento da empresa foi prevista levando em consideração três cenários, conservador, moderado e otimista.

Para os períodos em análise, não foi projetado aumento de clientes, o aumento de faturamento de um período para outro deve-se em função da correção do preço pelo índice de inflação prevista, os custos e despesas também foram ajustadas pelo mesmo índice.

A variável para os cenários é o número de clientes, na tabela abaixo demonstra o faturamento mensal para os três cenários, com base no fluxo diário de clientes.

Para a projeção dos cenários foi utilizada uma média de ocupação diária. No cenário conservador foi projetado com uma média anual diária de ocupação de 28 clientes dias, ao longo do ano este valor sofre varia conforme a sazonalidade.

O cenário moderado esta média tem uma pequena variação e passa a ser de 29 clientes dia em média, a distribuição ao longo do ano segue também uma distribuição por sazonalidade.

O cenário agressivo apresentou uma média diária de 21 clientes. Ao analisar essa ocupação média diária, a variação entre os cenários tem um impacto maior, pois esta ocupação é multiplicada pela quantidade de dias e devido a margem operacional ser alta, isso devido a relação entre o preço de venda e os custos variáveis, estes basicamente materiais descartáveis. Este impacto pode ser visto na projeção dos resultados esperados para os três cenários.

Abaixo fica demonstrada a distribuição da taxa média de ocupação ao longo do ano, onde consta a quantidade média dia durante os meses e a receita bruta respectiva, para cada cenário.

**DEMONSTRATIVO DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA****CENARIO CONSERVADOR**

<b>Dia</b>	<b>jan</b>	<b>fev</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>mai</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>set</b>	<b>out</b>	<b>nov</b>	<b>dez</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita</b>	20.851,20	24.537,60	27.705,60	29.779,20	30.816,00	26.841,60	33.292,80	30.585,60	28.224,00	29.606,40	28.857,60	23.328,00	334.425,60
<b>Média/Dia</b>	21	25	28	30	31	27	34	31	28	30	29	24	28

**CENARIO MODERADO**

<b>Dia</b>	<b>jan</b>	<b>fev</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>mai</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>set</b>	<b>out</b>	<b>nov</b>	<b>dez</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita</b>	24.376,32	23.869,44	28.108,80	30.643,20	33.269,76	29.352,96	34.421,76	31.057,92	31.334,40	30.597,12	28.615,68	24.284,16	349.931,52
<b>Média/Dia</b>	25	24	28	31	34	30	35	31	32	31	29	24	29

**CENARIO OTIMISTA**

<b>Receita</b>	23.466,24	27.014,40	31.852,80	33.304,32	33.425,28	30.764,16	35.562,24	35.118,72	30.078,72	30.199,68	32.175,36	27.417,60	370.379,52
<b>Média/Dia</b>	24	27	32	34	34	31	36	35	30	30	32	28	31

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Nota-se que a variação média de cliente de um cenário para o outro é pequena, no entanto, o efeito no faturamento é significativo, isso se dá em função de que a margem operacional corresponde a 93% da receita.

O custo variável, relacionado ao material utilizado por cliente, lençóis e fronhas corresponde à média de 6% da receita. Este ponto foi decisivo para a viabilidade do projeto, pois no início do planejamento foi considerada a hipótese de utilizar material durável o que elevaria os custos de cada cochilo, após estudos foi definido que o material utilizado seria descartável.

#### 6.4 DESPESAS ADMINISTRATIVAS

As despesas mensais do Cantinho de Cochilo totalizam R\$ 18.500,04 (dezoito mil e quinhentos reais). Os principais gastos estão divididos da seguinte maneira: folha de pagamentos corresponde a 53%, despesas administrativas correspondem a 29% onde a principal despesa é a de aluguel no valor de R\$ 3.000,00 (três mil reais), as despesas de marketing foram orçadas em R\$ 500,00 (quinhentos reais) mensais e outros materiais de higiene em R\$ 9.950,00 (nove mil e novecentos cinquenta reais).

Para a estratégia de médio prazo, as despesas foram consideradas com base no primeiro ano, porém reajustadas pelo índice de inflação para os próximos quatro anos. A seguir segue mensal projetado das despesas.

Para a projeção da folha de pagamento foram considerados os valores do salário e os demais encargos, estes encargos representam 95% dos salários. Segue abaixo demonstrativo da folha de pagamento por linha de benefício.

<b>CUSTO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>FOLHA DE PAGAMENTO</b>			
<b>Natureza</b>	<b>Valor</b>	<b>Mensal R\$</b>	<b>Valor Anual R\$</b>
Salário		5.100,00	61.200,00
13° Salario		425,00	5.100,00
Vale Refeição		1.056,00	12.672,00
Vale Transporte		499,2	5.990,4
Férias		565,25	6.783,00
FGTS		408,00	4.896,00
FGTS - Multas Rescisão		204,00	2.448,00
INSS		1.417,80	17.013,60
Encargos Provisão Sobre 13°, Férias, DSR		275,29	3.303,47
<b>Salarios e Encargos</b>		<b>9.950,54</b>	<b>119.406,47</b>
Pro Labore		0,00	0,00
INSS		0,00	0,00
<b>Pro Labore e Encargos</b>		<b>-</b>	<b>0,00</b>
Seguro de Vida em grupo		200,00	2.400,00
Plano de saude		640,00	7.680,00
<b>Beneficios</b>		<b>840,00</b>	<b>10.080,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

As despesas administrativas mensais totalizaram em R\$ 5.445,00 (cinco mil e quatrocentos e quarenta e cinco reais) e compreendem toda a estrutura necessária para a operacionalização do negócio, sendo que o maior impacto é a despesa de aluguel que representa 55% do total das despesas.

<b>Administrativas</b>		
<b>Itens</b>	<b>Valor Mensal R\$</b>	<b>Valor Anual R\$</b>
Aluguel	3.000,00	36.000,00
Condominio	400,00	4.800,00
Energia Eletrica	700,00	8.400,00
Honorarios contabeis	600,00	7.200,00
IPTU	100,00	1.200,00
Material de Expediente	150,00	1.800,00
Seguro empresarial	95,00	1.140,00
Telefone / Dados Internet /TV	300,00	3.600,00
Despesas Diversas	100,00	1.200,00
<b>Administrativa Diversas</b>	<b>5.445,00</b>	<b>65.340,00</b>
<b>Marketing / publicidade</b>	<b>500,00</b>	<b>6.000,00</b>
<b>Material Higienico</b>		
<b>Itens</b>	<b>Total R\$</b>	<b>Total R\$</b>
Lençol	150,00	1.800,00
Toalhas	200,00	2.400,00
Sabonetes	36,00	432,00
Shampoo	54,00	648,00
Travesseiro	125,00	1.500,00
Cobertores	199,50	2.394,00
Lavanderia	1.000,00	12.000,00
<b>Material Higienico</b>	<b>1.764,50</b>	<b>21.174,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>18.500,04</b>	<b>222.000,47</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

O material de higiene foi decisivo para a viabilidade do negócio, a primeira opção era utilizar lençóis de tecido e que precisariam ser lavados, porém o custo operacional desta atividade inviabilizaria o negócio, após pesquisa de mercado foram identificados fornecedores de materiais descartáveis, com isto, a redução do

custo deste item foi decisiva. Ao utilizar material descartável o custo anual da operação ficou em R\$ 21.174,00 (vinte e um mil e cento e setenta e quatro reais).

## 6.5 DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO

As despesas com comercialização prevista para o projeto têm origem na confecção de cartões de visitas, folhetos e divulgação. Para isto, projetamos o valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais) mensais.

## 6.6 DESPESAS FINANCEIRAS

As despesas financeiras que a empresa Cantinho do Cochilo estima está relacionada na manutenção de conta corrente junto à instituição financeira, encargos financeiros e IOF referente à captação de R\$ 200.000,00, contratada a uma taxa de 14%a.a e com carência de oito meses. Segue abaixo demonstrativo das despesas anuais.

<b>Despesas</b>	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Juros	26.019,88	20.091,30	12.186,53	4.281,75	0,00
Tarifas Bancarias	1.800,00	1.850,00	1.900,00	1.950,00	2.000,00
IOF	793,83	28,76	17,63	6,49	
<b>Total</b>	<b>28.613,70</b>	<b>21.970,06</b>	<b>14.104,15</b>	<b>6.238,25</b>	<b>2.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Os juros reconhecidos no resultado sofrem grande redução ao longo dos anos devido à amortização do empréstimo bancário, que segundo o fluxo de caixa no ano V, este valor deve ser liquidado integralmente.

## 6.7 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

A DRE tem como objetivo apurar o lucro ou prejuízo de exercício, ou seja, quanto à empresa ganhou ou perdeu com seus negócios. Sendo que o demonstrativo engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício (Assaf Neto e Lima, 2010).

Para quantificar o resultado da companhia considerando o mix de produtos, foi elaborado o demonstrativo de resultado, considerando os três cenários abordados.

Importante ressaltar, que não se projetou crescimento de volume de locação, tanto a receita como os custos e despesas, aplicou-se apenas índice de inflação projetada para os respectivos anos. A seguir segue demonstração do resultado considerando os respectivos cenários.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</b>					
<b>CENARIO CONSERVADOR</b>	<b>REGIME DE TRIBUTAÇÃO - SIMPLES NACIONAL</b>				
	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Receita de Serviços	334.425,60	351.681,96	372.782,88	395.149,85	418.858,84
<b>Receita Líquida</b>	<b>334.425,60</b>	<b>351.681,96</b>	<b>372.782,88</b>	<b>395.149,85</b>	<b>418.858,84</b>
(-) Custos dos Serviços	22.573,73	23.738,53	25.162,84	26.672,61	28.272,97
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>311.851,87</b>	<b>327.943,43</b>	<b>347.620,03</b>	<b>368.477,24</b>	<b>390.585,87</b>
(-) Desp. Administrativas	216.000,47	220.836,50	227.398,51	233.952,96	240.475,30
(-) Desp. Divulgação	6.000,00	6.309,60	6.688,18	7.089,47	7.514,83
(-) Depreciação	20.666,30	20.666,30	20.666,30	20.666,30	20.666,30
<b>Resultado Atividade</b>	<b>69.185,10</b>	<b>80.131,03</b>	<b>92.867,05</b>	<b>106.768,51</b>	<b>121.929,44</b>
(-) Desp. Financeiras	1.800,00	1.850,00	1.900,00	1.950,00	2.000,00
(-) Encargos Financeiros	26.019,88	20.091,30	12.186,53	4.281,75	0,00
(+) Receitas Financeiras					
<b>Resultado Operacional</b>	<b>41.365,22</b>	<b>58.189,73</b>	<b>78.780,52</b>	<b>100.536,76</b>	<b>119.929,44</b>
(-) Desp. Não Operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Receitas Não Operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado Antes dos Impostos</b>	<b>41.365,22</b>	<b>58.189,73</b>	<b>78.780,52</b>	<b>100.536,76</b>	<b>119.929,44</b>
Impostos simples nacional	18.596,60	23.000,00	27.374,08	30.426,54	32.252,13
<b>Resultado do Exercício</b>	<b>22.768,62</b>	<b>35.189,73</b>	<b>51.406,44</b>	<b>70.110,22</b>	<b>87.677,31</b>
	<b>6,81%</b>	<b>10,01%</b>	<b>13,79%</b>	<b>17,74%</b>	<b>20,93%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Com base na estimativa de receita para o cenário conservador temos o seguinte Demonstrativo de Resultado, os custos variáveis estão alocados na linha de custos do serviço e estão relacionados aos gastos com os materiais aplicados para cada cochilo, tais como lençóis e fronhas descartáveis este custos foram orçados em R\$ 22.573,73 para o primeiro ano; nas despesas administrativas estão alocados basicamente todos os custos fixos da empresa, e isto, representam 65% (R\$ 216.000,47 / R\$ 334.425,60) da receita bruta.

O resultado da atividade da empresa no primeiro ano ficou em 22% e melhora no Ano V, fechando em 29%. Um dos fatores para esta melhora está relacionado a estrutura de capital, pois ao fim do quinto ano a empresa pretende liquidar o empréstimo bancário utilizado para as adequações iniciais da operação. Com isto, a empresa apresentou satisfatória lucratividade de 6,8% no primeiro ano e 20,9% no último ano.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</b>					
<b>CENARIO MODERADO</b>	<b>REGIME DE TRIBUTAÇÃO - SIMPLES NACIONAL</b>				
	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Receita de Serviços	349.931,52	367.987,99	390.067,27	413.471,30	438.279,58
<b>Receita Líquida</b>	<b>349.931,52</b>	<b>367.987,99</b>	<b>390.067,27</b>	<b>413.471,30</b>	<b>438.279,58</b>
(-) Custos dos Serviços	23.620,38	24.839,19	26.329,54	27.909,31	29.583,87
<b>Resultado Bruto</b>	<b>326.311,14</b>	<b>343.148,80</b>	<b>363.737,73</b>	<b>385.561,99</b>	<b>408.695,71</b>
(-) Desp. Administrativas	216.000,47	220.836,50	227.398,51	233.952,96	240.475,30
(-) Desp. Divulgação	6.000,00	6.309,60	6.688,18	7.089,47	7.514,83
(-) Depreciação	20.666,30	20.666,30	20.666,30	20.666,30	20.666,30
<b>Resultado Atividade</b>	<b>83.644,37</b>	<b>95.336,40</b>	<b>108.984,74</b>	<b>123.853,27</b>	<b>140.039,27</b>
(-) Desp. Financeiras	1.800,00	1.850,00	1.900,00	1.950,00	2.000,00
(-) Encargos Financeiros	26.019,88	20.091,30	12.186,53	4.281,75	0,00
(+) Receitas Financeiras					
<b>Resultado Operacional</b>	<b>55.824,49</b>	<b>73.395,10</b>	<b>94.898,21</b>	<b>117.621,51</b>	<b>138.039,27</b>
(-) Desp. Não Operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Receitas Não Operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado Antes dos Impostos</b>	<b>55.824,49</b>	<b>73.395,10</b>	<b>94.898,21</b>	<b>117.621,51</b>	<b>138.039,27</b>
Impostos simples nacional	19.425,26	26.265,95	30.035,18	31.837,29	33.747,53
<b>Resultado do Exercício</b>	<b>36.399,23</b>	<b>47.129,15</b>	<b>64.863,03</b>	<b>85.784,22</b>	<b>104.291,75</b>
	<b>10,40%</b>	<b>12,81%</b>	<b>16,63%</b>	<b>20,75%</b>	<b>23,80%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

A principal alteração do cenário conservador para o moderado está relacionada às estimativas de receita e o impacto nos custos variáveis orçados em R\$ 23.620,38 para o primeiro ano; as despesas administrativas representam 62% da receita bruta. O resultado operacional da empresa no primeiro ano ficou em 24% e para o quinto ano tem uma melhora e sobe para 32%. Com isto, a empresa apresentou interessante lucratividade de 10,4% no primeiro ano e 24% no último ano.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</b>					
<b>CENARIO OTIMISTA</b>	<b>REGIME DE TRIBUTAÇÃO - SIMPLES NACIONAL</b>				
	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Receita de Serviços	370.379,52	389.491,10	412.860,57	437.632,20	463.890,14
<b>Receita Líquida</b>	<b>370.379,52</b>	<b>389.491,10</b>	<b>412.860,57</b>	<b>437.632,20</b>	<b>463.890,14</b>
(-) Custos dos Serviços	25.000,62	26.290,65	27.868,09	29.540,17	31.312,58
<b>Resultado Bruto</b>	<b>345.378,90</b>	<b>363.200,45</b>	<b>384.992,48</b>	<b>408.092,03</b>	<b>432.577,55</b>
(-) Desp. Administrativas	216.000,47	220.836,50	227.398,51	233.952,96	240.475,30
(-) Desp. Divulgação	6.000,00	6.309,60	6.688,18	7.089,47	7.514,83
(-) Depreciação	20.666,30	20.666,30	20.666,30	20.666,30	20.666,30
<b>Resultado Atividade</b>	<b>102.712,13</b>	<b>115.388,06</b>	<b>130.239,49</b>	<b>146.383,31</b>	<b>163.921,12</b>
(-) Desp. Financeiras	1.800,00	1.850,00	1.900,00	1.950,00	2.000,00
(-) Encargos Financeiros	26.019,88	20.091,30	12.186,53	4.281,75	0,00
(+) Receitas Financeiras					
<b>Resultado Operacional</b>	<b>74.892,25</b>	<b>93.446,76</b>	<b>116.152,97</b>	<b>140.151,55</b>	<b>161.921,12</b>
(-) Desp. Não Operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Receitas Não Operacional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado Antes dos Impostos</b>	<b>74.892,25</b>	<b>93.446,76</b>	<b>116.152,97</b>	<b>140.151,55</b>	<b>161.921,12</b>
Impostos simples nacional	20.872,39	29.990,81	31.790,26	33.697,68	35.719,54
<b>Resultado do Exercício</b>	<b>54.019,86</b>	<b>63.455,94</b>	<b>84.362,70</b>	<b>106.453,87</b>	<b>126.201,58</b>
	<b>14,59%</b>	<b>16,29%</b>	<b>20,43%</b>	<b>24,32%</b>	<b>27,21%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

A principal alteração do cenário moderado para o otimista está relacionada às estimativas de receita e o impacto nos custos variáveis orçados em R\$ 25.000,62 para o primeiro ano; as despesas administrativas representam 58% da receita bruta. O resultado operacional da empresa no primeiro ano ficou em 28% e para o quinto

ano tem uma melhora e sobe para 35%. Com isto, a empresa apresentou robusta lucratividade de 14,5% no primeiro ano e 27,2% no último ano.

## 6.8 PROJEÇÃO DO MOVIMENTO DE TESOURARIA (FLUXO DE CAIXA)

O Fluxo de caixa é mensurado de acordo com as efetivas movimentações de entradas e saídas de recursos da empresa (Assaf Neto e Lima, 2010). Representa o volume de recursos colocados no investimento ou que poderiam ser retirados do investimento ao longo dos anos.

Hirschfeld (2000) escreve que o fluxo de caixa de um empreendimento é composto de contribuições, em que, de forma geral, são destacadas como investimentos e Receitas Líquidas (Receita bruta – Despesas).

A Demonstração de Fluxo de Caixa revela todos os recebimentos e os pagamentos efetuados pela empresa em caixa, bem como suas atividades de investimentos e financiamentos (Assaf Neto e Lima, 2010). A DFC tem sido considerada como o mais importante instrumento de análise financeira de uma empresa moderna.

A projeção de fluxo de caixa da empresa para os três cenários foram projetados de forma anualizada, no entanto, o fluxo de ingressos e pagamentos não ocorre de forma linear, para isto, os investidores da companhia optaram por fazer projetar uma captação no mercado financeiro no valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais). Este empréstimo teria uma carência de oito meses, para pagamento dos principais e encargos mensais.

A amortização deste empréstimo está programada para acontecer da seguinte maneira: 10% do valor no primeiro ano e o restante em 30% do valor no segundo, terceiro e quarto ano. Com isto, espera-se ter uma despesa financeira maior nos primeiros anos e depois reduzindo este custo de capital. O valor da amortização é demonstrado no subtotal Liquidações Financeiras, item empréstimo respectivamente de R\$ 20.000,00 no primeiro ano e R\$ 60.000,00 nos próximos três anos.

## Fluxo de Caixa

CENARIO CONSERVADOR	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>200.000,00</b>	<b>300.171,90</b>	<b>295.999,17</b>	<b>308.054,28</b>	<b>338.824,31</b>
<b>INGRESSOS OPERACIONAIS</b>	<b>334.425,60</b>	<b>351.681,96</b>	<b>372.782,88</b>	<b>395.149,85</b>	<b>418.858,84</b>
Receita de Serviços	334.425,60	351.681,96	372.782,88	395.149,85	418.858,84
Outras Receitas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DESEMBOLSO OPERACIONAIS</b>	<b>263.170,80</b>	<b>273.884,63</b>	<b>286.623,61</b>	<b>298.141,58</b>	<b>308.515,24</b>
Administrativas	216.000,47	220.836,50	227.398,51	233.952,96	240.475,30
Comerciais	6.000,00	6.309,60	6.688,18	7.089,47	7.514,83
Custo dos Serviços	22.573,73	23.738,53	25.162,84	26.672,61	28.272,97
Impostos e Taxas	18.596,60	23.000,00	27.374,08	30.426,54	32.252,13
<b>FLUXO OPERACIONAL</b>	<b>71.254,80</b>	<b>77.797,33</b>	<b>86.159,27</b>	<b>97.008,27</b>	<b>110.343,61</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>122.469,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Instalações	88.736,70	0,00	0,00	0,00	0,00
Moveis e equipamentos	33.732,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Captações Financeiras</b>	<b>200.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Resgate Aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	200.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Ingressos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Liquidações Financeiras</b>	<b>48.613,70</b>	<b>81.970,06</b>	<b>74.104,15</b>	<b>66.238,25</b>	<b>2.000,00</b>
Aplicação Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	20.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00
Juros	26.019,88	20.091,30	12.186,53	4.281,75	0,00
Tarifas Bancárias	1.800,00	1.850,00	1.900,00	1.950,00	2.000,00
Outras despesas	793,83	28,76	17,63	6,49	0,00
<b>FLUXO FINANCEIRO</b>	<b>151.386,30</b>	<b>-81.970,06</b>	<b>-74.104,15</b>	<b>-66.238,25</b>	<b>-2.000,00</b>
<b>SALDO FLUXO DE CAIXA</b>	<b>300.171,90</b>	<b>295.999,17</b>	<b>308.054,28</b>	<b>338.824,31</b>	<b>447.167,92</b>
<b>SALDO APLICAÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>GERAÇÃO DE CAIXA</b>	<b>100.171,90</b>	<b>-4.172,73</b>	<b>12.055,12</b>	<b>30.770,03</b>	<b>108.343,61</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

O fluxo de caixa do cenário conservador foi feito utilizando a projeção de média diária de hospedagem do quadro de estimativa de receita. Os custos dos serviços acompanharam esta média de hospedagem e as demais variáveis permaneceram estáveis para os demais cenários. Com isto, o saldo de caixa ao final dos cinco períodos para este cenário foi de R\$ 447.167,92.

Neste cenário, nota-se que a geração de caixa no primeiro ano foi significativa, isto se deu em função da carência para pagamento do empréstimo, isto fortalece o caixa da empresa para poder operacionalizar os próximos anos.

#### Fluxo de Caixa

<b>CENARIO MODERADO</b>	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>200.000,00</b>	<b>315.642,98</b>	<b>324.539,08</b>	<b>351.235,11</b>	<b>398.922,33</b>
<b>INGRESSOS OPERACIONAIS</b>	<b>349.931,52</b>	<b>367.987,99</b>	<b>390.067,27</b>	<b>413.471,30</b>	<b>438.279,58</b>
Receita de Serviços	349.931,52	367.987,99	390.067,27	413.471,30	438.279,58
Outras Receitas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DESEMBOLSO OPERACIONAIS</b>	<b>263.999,47</b>	<b>277.150,58</b>	<b>289.284,71</b>	<b>299.552,33</b>	<b>310.010,63</b>
Administrativas	216.000,47	220.836,50	227.398,51	233.952,96	240.475,30
Comerciais	6.000,00	6.309,60	6.688,18	7.089,47	7.514,83
Custo dos Serviços	22.573,73	23.738,53	25.162,84	26.672,61	28.272,97
Impostos e Taxas	19.425,26	26.265,95	30.035,18	31.837,29	33.747,53
<b>FLUXO OPERACIONAL</b>	<b>85.932,05</b>	<b>90.837,41</b>	<b>100.782,55</b>	<b>113.918,97</b>	<b>128.268,95</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>122.469,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Instalações	88.736,70	0,00	0,00	0,00	0,00
Moveis e equipamentos	33.732,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros investimentos		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Captações Financeiras</b>	<b>200.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Resgate Aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	200.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Ingressos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Liquidações Financeiras</b>	<b>47.819,88</b>	<b>81.941,30</b>	<b>74.086,53</b>	<b>66.231,75</b>	<b>2.000,00</b>
Aplicação Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	20.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00
Juros	26.019,88	20.091,30	12.186,53	4.281,75	0,00
Tarifas Bancárias	1.800,00	1.850,00	1.900,00	1.950,00	2.000,00
Outras despesas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUXO FINANCEIRO</b>	<b>152.180,12</b>	<b>-81.941,30</b>	<b>-74.086,53</b>	<b>-66.231,75</b>	<b>-2.000,00</b>
<b>SALDO FLUXO DE CAIXA</b>	<b>315.642,98</b>	<b>324.539,08</b>	<b>351.235,11</b>	<b>398.922,33</b>	<b>525.191,28</b>
<b>SALDO APLICAÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>GERAÇÃO DE CAIXA</b>	<b>115.642,98</b>	<b>8.896,11</b>	<b>26.696,03</b>	<b>47.687,22</b>	<b>126.268,95</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

O fluxo de caixa do cenário moderado foi utilizado os mesmo parâmetros do conservador, porém ao final dos quinto período o saldo de caixa projetado será de R\$ 525.191,28.

## Fluxo de Caixa

CENÁRIO OTIMISTA	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>200.000,00</b>	<b>334.643,85</b>	<b>361.318,21</b>	<b>409.052,45</b>	<b>479.040,19</b>
<b>INGRESSOS OPERACIONAIS</b>	<b>370.379,52</b>	<b>389.491,10</b>	<b>412.860,57</b>	<b>437.632,20</b>	<b>463.890,14</b>
Receita de Serviços	370.379,52	389.491,10	412.860,57	437.632,20	463.890,14
Outras Receitas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DESEMBOLSO OPERACIONAIS</b>	<b>265.446,59</b>	<b>280.875,45</b>	<b>291.039,80</b>	<b>301.412,72</b>	<b>311.982,65</b>
Administrativas	216.000,47	220.836,50	227.398,51	233.952,96	240.475,30
Comerciais	6.000,00	6.309,60	6.688,18	7.089,47	7.514,83
Custo dos Serviços	22.573,73	23.738,53	25.162,84	26.672,61	28.272,97
Impostos e Taxas	20.872,39	29.990,81	31.790,26	33.697,68	35.719,54
<b>FLUXO OPERACIONAL</b>	<b>104.932,93</b>	<b>108.615,66</b>	<b>121.820,77</b>	<b>136.219,49</b>	<b>151.907,49</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>122.469,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Instalações	88.736,70	0,00	0,00	0,00	0,00
Moveis e equipamentos	33.732,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Captações Financeiras</b>	<b>200.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Resgate Aplicação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	200.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Ingressos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Liquidações Financeiras</b>	<b>47.819,88</b>	<b>81.941,30</b>	<b>74.086,53</b>	<b>66.231,75</b>	<b>2.000,00</b>
Aplicação Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	20.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00
Juros	26.019,88	20.091,30	12.186,53	4.281,75	0,00
Tarifas Bancárias	1.800,00	1.850,00	1.900,00	1.950,00	2.000,00
Outras despesas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUXO FINANCEIRO</b>	<b>152.180,12</b>	<b>-81.941,30</b>	<b>-74.086,53</b>	<b>-66.231,75</b>	<b>-2.000,00</b>
<b>SALDO FLUXO DE CAIXA</b>	<b>334.643,85</b>	<b>361.318,21</b>	<b>409.052,45</b>	<b>479.040,19</b>	<b>628.947,68</b>
<b>SALDO APLICAÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>GERAÇÃO DE CAIXA</b>	<b>134.643,85</b>	<b>26.674,36</b>	<b>47.734,25</b>	<b>69.987,73</b>	<b>149.907,49</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

O fluxo de caixa do cenário otimista foi utilizado a projeção de 31 clientes por dia, com isto, o saldo de caixa ao final do quinto período foi de R\$ 628.947,68.

Nas projeções de fluxo de caixa apresentado, nota-se que houve geração de caixa em todos os períodos, exceto no ano I no cenário conservador, há também uma sobra de caixa que pode ser aplicado, ou usado para antecipar a liquidação do empréstimo. Desta maneira, o negócio se apresentou como viável para todos os cenários.

## 6.9 VIABILIDADE

O estudo de viabilidade de um projeto tem como objetivo apurar se o investimento feito apresentará um retorno satisfatório, ou seja, gerar valor aos seus acionistas. A análise de viabilidade ajudará os acionistas a tomar a decisão de investir ou não no empreendimento (GITMAN, 2004).

A seguir, será demonstrada a viabilidade do projeto, nos três Cenários projetados para a empresa Cantinho do Cochilo, utilizando os seguintes indicadores: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), *Payback* Simples e *Payback* Descontado.

### 6.9.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Gropelli e Nikbakht (2001), O VPL é a comparação dos fluxos de caixas futuros e o valor inicial do projeto. Para Warren *et al* (2003) o valor presente líquido é uma comparação entre a saída de caixa inicial de um investimento e o valor presente das entradas de caixa.

O VPL mede o lucro em termos absolutos, sendo o critério mais utilizado pelos gestores de finanças, pois o mesmo permite interpretar facilmente os resultados.

Para o cálculo do VPL foi utilizada uma taxa mínima de atratividade de 12%, baseada na Selic de 7,5% ao ano e um spread (linear) de 4,5%, que seria o percentual mínimo de lucratividade que tornaria o negócio viável e com base no fluxo de caixa gerado pela empresa para cada período, chegamos aos seguintes valores de VPL, no cenário conservador este valor é negativo em R\$ (24.274,71), moderado em R\$ 31.300,77 e otimista de R\$ 104.998,66, conforme demonstrativo abaixo.

K 12%

ANO	CENARIO CONSERVADOR		CENARIO MODERADO		CENARIO OTIMISTA	
	INVESTIMENTO	SALDO FC	INVESTIMENTO	SALDO FC	INVESTIMENTO	SALDO FC
0	-200.000,00	0,00	-200.000,00	0,00	-200.000,00	0,00
1		100.171,90		115.642,98		134.643,85
2		-4.172,73		8.896,11		26.674,36
3		12.055,12		26.696,03		47.734,25
4		30.770,03		47.687,22		69.987,73
5		108.343,61		126.268,95		149.907,49
<b>VPL</b>		<b>-24.274,71</b>	<b>VPL</b>	<b>31.300,77</b>	<b>VPL</b>	<b>104.998,66</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

### 6.9.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para Kassai *et. al.*(2000, p. 66) “a TIR é uma das formas mais sofisticadas de se avaliar propostas de investimentos de capital. Ela representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saídas de caixa. Em outras palavras é taxa que produz um VPL igual a zero.

Quando a TIR é utilizada na tomada de decisões de aceitação ou rejeição, os critérios considerados são os seguintes:

- Se a TIR for maior que o custo de capital, deve-se aceitar o projeto.
- Se a TIR for menor que o custo de capital, deve-se rejeitar o projeto.

Segue demonstrativo das TIR do projeto, considerando os três cenários.

ANO	CENARIO CONSERVADOR		CENARIO MODERADO		CENARIO OTIMISTA	
	INVESTIMENTO	SALDO FC	INVESTIMENTO	SALDO FC	INVESTIMENTO	SALDO FC
0	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
1		100.171,90		115.642,98		134.643,85
2		-4.172,73		8.896,11		26.674,36
3		12.055,12		26.696,03		47.734,25
4		30.770,03		47.687,22		69.987,73
5		108.343,61		126.268,95		149.907,49
<b>TIR</b>		<b>7,10%</b>	<b>TIR</b>	<b>18,10%</b>	<b>TIR</b>	<b>31,59%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Nota-se que a TIR de 7,10% apresentado no cenário conservador é menor que custo de capital de 12%, no entanto, no cenário moderado é de 18,10% e cenário otimista é de 31,59%. Estas taxas de retorno estão em linha com a expectativa do mercado para o negócio.

### 6.9.3 Payback Simples e Payback Descontado

O Payback é o período de tempo em que acontece o retorno do investimento feito. Souza e Clemente (2004, p. 93), escrevem que “o risco do projeto aumenta à medida que o Payback se aproxima do final do horizonte de planejamento”.

Para Gitman (2002, p. 327) o período de Payback é habitualmente utilizado na avaliação de investimento de uma organização. É o tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial em um projeto, calculando com suas entradas de caixa. Quando se comparam investimentos semelhantes, o critério é optar pelo que oferece menor período de Payback.

O Payback descontado visa conseguir corrigir uma das desvantagens do Payback simples, que é não considerar o valor do dinheiro no tempo. Esse objetivo é alcançado pelo desconto ao valor presente dos fluxos de caixa do projeto analisado.

O Payback descontado é calculado com o custo de oportunidade do capital (HIRSCHFELD, 2000). Valores dos fluxos futuros são convertidos a valores atuais através de sua descapitalização pelo custo de oportunidade.

Para o cálculo do Payback Simples do projeto foi considerado os fluxos de caixa gerado em cada ano e para cada cenário, com isto, o período do retorno do investimento ficou conforme demonstrado nos quadros abaixo. Para o cenário conservador o retorno do investimento é previsto em 4 anos e 6 meses, no cenário moderado o retorno é reduzido para 4 anos e no cenário otimista o retorno é 2 anos e 10 meses.

Segue abaixo demonstrativo dos cálculos Payback simples:

### PAYBACK - SIMPLES

CENARIO CONSEVADOR			
ANO	INVESTIMENTO	SALDO FC	SALDO A RECUPERAR
0	-200.000,00	0,00	-200.000,00
1		100.171,90	-99.828,10
2		-4.172,73	-104.000,83
3		12.055,12	-91.945,72
4		30.770,03	-61.175,69
5		108.343,61	47.167,92
Retorno > anos			4,56

### PAYBACK - SIMPLES

CENARIO MODERADO			
ANO	INVESTIMENTO	SALDO FC	SALDO A RECUPERAR
0	-200.000,00	0,00	-200.000,00
1		115.642,98	-84.357,02
2		8.896,11	-75.460,92
3		26.696,03	-48.764,89
4		47.687,22	-1.077,67
5		126.268,95	125.191,28
Retorno > anos			4,01

### PAYBACK - SIMPLES

CENARIO MODERADO			
ANO	INVESTIMENTO	SALDO FC	SALDO A RECUPERAR
0	-200.000,00	0,00	-200.000,00
1		134.643,85	-65.356,15
2		26.674,36	-38.681,79
3		47.734,25	9.052,45
4		69.987,73	79.040,19
5		149.907,49	228.947,68
Retorno > Anos			2,81

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Para o cálculo do Payback Descontado foi utilizado uma taxa de desconto de 12% que representa uma lucratividade mínima esperada pelo projeto, também foram utilizados os fluxos de caixa gerado em cada ano e para cada cenário, com isto, o período do retorno do investimento ficou conforme demonstrado nos quadros abaixo.

**PAYBACK - DESCONTADO 12% A.A.**

CENARIO CONSEVADOR				
ANO	INVESTIMENTO	SALDO FC	FC DESCONTADO	SALDO A RECUPERAR
0	-200.000,00	0,00	0,00	-200.000,00
1	0,00	100.171,90	89.439,19	-110.560,81
2	0,00	-4.172,73	-3.326,47	-113.887,28
3	0,00	12.055,12	8.580,59	-105.306,69
4	0,00	30.770,03	19.554,91	-85.751,78
5	0,00	108.343,61	61.477,07	-24.274,71
Retorno > Fluxo de Caixa Negativo				

CENARIO MODERADO				
ANO	INVESTIMENTO	SALDO FC	FC DESCONTADO	SALDO A RECUPERAR
0	-200.000,00	0,00	0,00	-200.000,00
1	0,00	115.642,98	103.252,66	-96.747,34
2	0,00	8.896,11	7.091,92	-89.655,42
3	0,00	26.696,03	19.001,71	-70.653,72
4	0,00	47.687,22	30.306,09	-40.347,62
5	0,00	126.268,95	71.648,39	31.300,77
Retorno > Anos				4,56

CENARIO CONSEVADOR				
ANO	INVESTIMENTO	SALDO FC	FC DESCONTADO	SALDO A RECUPERAR
0	-200.000,00	0,00	0,00	-200.000,00
1	0,00	134.643,85	120.217,72	-79.782,28
2	0,00	26.674,36	21.264,64	-58.517,64
3	0,00	47.734,25	33.976,29	-24.541,35
4	0,00	69.987,73	44.478,47	19.937,12
5	0,00	149.907,49	85.061,54	104.998,66
Retorno > Anos				3,55

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Para o cenário conservador o retorno do investimento é recuperado em mais de 5 anos, conforme demonstrado também Valor Presente Líquido negativo, no cenário moderado a expectativa de retorno do investimento com uma lucratividade mínima é de 4 anos e 6 meses, já para o cenário otimista o retorno é projetado para um período de 3 anos e 6 meses.

#### 6.9.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de Equilíbrio Operacional de uma empresa é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais da empresa (GITMAN, 2002).

O ponto de equilíbrio operacional do projeto está relacionado à quantidade de clientes que a empresa terá que atender no ano (giro). Como não projetamos aumento de clientes nos cinco anos e apenas a correção dos preços de vendas e custos/despesas, o ponto de equilíbrio operacional é igual para os três cenários, sendo de 8.132 no primeiro ano e de 7.188 no quinto ano.

Segue demonstrativo dos pontos de equilíbrio operacional, contábil e econômico para os cinco anos.

CENARIO CONSERVADOR	REGIME DE TRIBUTAÇÃO - SIMPLES NACIONAL				
	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Margem de Contribuição	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
PE Operacional	260.232,47	265.750,56	273.193,55	280.652,79	288.103,41
Giro	8.132	7.897	7.659	7.423	7.188
PE Contabil	283.837,10	294.550,93	307.289,91	318.807,88	329.181,54
Giro	8.870	8.753	8.615	8.432	8.213
PE Economico	311.656,98	316.492,23	321.376,44	325.039,63	331.181,54
Giro	9.739	9.405	9.010	8.597	8.263

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO					
CENARIO MODERADO	REGIME DE TRIBUTAÇÃO - SIMPLES NACIONAL				
	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Margem de Contribuição	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
PE Operacional	260.232,47	265.750,56	273.193,55	280.652,79	288.103,41
Giro	8.132	7.897	7.659	7.423	7.188
PE Contabil	285.712,42	298.917,54	311.117,71	321.455,33	331.987,83
Giro	8.929	8.883	8.722	8.502	8.283
PE Economico	313.532,29	320.858,84	325.204,23	327.687,08	333.987,83
Giro	9.798	9.535	9.117	8.667	8.333

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</b>					
<b>CENÁRIO OTIMISTA</b>	<b>REGIME DE TRIBUTAÇÃO - SIMPLES NACIONAL</b>				
	<b>Ano I</b>	<b>Ano II</b>	<b>Ano III</b>	<b>Ano IV</b>	<b>Ano V</b>
Margem de Contribuição	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
PE Operacional	260.232,47	265.750,56	273.193,55	280.652,79	288.103,41
Giro	8.132	7.897	7.659	7.423	7.188
PE Contabil	288.539,78	304.093,86	314.411,34	324.946,58	335.688,56
Giro	9.017	9.037	8.814	8.594	8.376
PE Economico	316.359,66	326.035,16	328.497,87	331.178,33	337.688,56
Giro	9.886	9.689	9.209	8.759	8.426

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Nota-se que o ponto de equilíbrio contábil e econômico é variável de um cenário para outro, sendo que no cenário conservador é o que apresenta menor giro e nos demais este número é crescente. Já a margem de contribuição é constante nos três cenários.

## 7 CONCLUSÃO

A proposta da prestação de serviço para cochilos rápidos demonstra ser um empreendimento viável tanto no que diz respeito a prestação de serviços quanto aos aspectos econômicos e financeiros conforme podemos perceber abaixo:

No que diz respeito a parte de prestação de serviços, não apresenta concorrente diretos na sua proposta para atendimento, tendo o privilégio de atuar, momentaneamente, neste mercado sem concorrentes diretos.

Outro ponto importante a ser destacado é a carência da população por válvulas de escape para reduzir o grau de estresse diário. Fator que pode vir a ampliar o número de clientes.

Fazendo uma análise de perspectivas futuras de negócio, nossos serviços podem ser levado a atuar junto a órgãos públicos, tais como a abertura de espaços em rodoviárias; locais com grandes concentrações de pessoas, que na sua maioria, não dispõe de local adequado para descanso.

Ainda como oportunidade de negócio futuro o modelo do Cantinho do Cochilo, pode ser uma grande alternativa de parceria com hotéis que não dispõe de espaços suficientes para absorver a sua demanda.

Neste trabalho, não nos aprofundamos nestes cenários de futuro, mas certamente com um plano de negócio voltado para estas opções, podemos abrir novas frentes de negócio e receitas.

No aspecto econômico e financeiro, podemos perceber que um dos pontos positivos é o baixo investimento em relação ao ramo hoteleiro em geral, devido, primeiramente, a sua característica compacta, que permite que em um espaço relativamente pequeno possam ser instalados pequenos quartos. Aliado a esta característica, temos um cenário de valorização imobiliária, onde grandes hotéis estão se instalando em lugares cada vez mais afastados do centro da cidade, em função dos altos investimentos no centro da cidade.

A margem do produto é alta, o que permite concluir que pequenas variações de ocupação refletem alta rentabilidade de caixa e riqueza. O ponto de equilíbrio foi definido em média de 26 pessoas dias, o que representa 2,6 vezes a capacidade de cabines. Considerando que o produto tem duração de 30 minutos, cada cabine tem capacidade de giro de 16 vezes no dia, o que possibilita maiores ganhos.

Apesar do estudo de viabilidade ter sido desenvolvido em um critério de análise conservador, principalmente no que diz respeito à taxa de ocupação dos quartos, em todos os cenários propostos (conservador, moderado e otimista), o resultado foi otimista, o que nos traz a conclusão de que o projeto é viável para implantação.

## REFERÊNCIAS

BIAGIO, LUIZ ARNALDO. **Plano de Negócios** - Estratégia para Micro e Pequenas Empresas. Barueri, SP: Manole, 2005.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção de um plano de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERTO, Samuel C; PETER Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégica. Editora Makron Books, São Paulo, 1993.

DIAS, Sérgio Roberto (coordenação). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2003. Vários autores.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora á avaliação de desempenho. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

I KASSAI, José Roberto. II KASSAI, Silvia. III SANTOS Ariovaldo dos. IV ALEXANDRE, Assaf Neto. **Retorno de Investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2ª ed. São Paulo: Atlas,2000.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira** – 7º Edição. São Paulo: Editora Harbra Ltda.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1999

HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia econômica e análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

HONG, Yuh Ching. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.2.Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: A Bíblia do marketing. 12. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Análise das demonstrações financeiras**. 2ª ed São Paulo: Cengage Learning, 2011

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001

WARREN Carl s., JAMES M. Reeve, PHILIP E. Fess. **Contabilidade Gerencial**. 1ª Ed. Cengage Learning, 2003.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira ênfase em aplicações e casos nacionais**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

ZENONE, Luiz Cláudio (organizador). **Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011. Vários autores.

## **COCHILO**

Disponível em:

<<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/07/10/loja-aluga-camas-para-cochilo-de-executivos-e-baladeiros-em-sp.jhtm>> Acesso em 06 de Novembro de 2012.

## **FAST SLEEP**

Disponível em:

<<http://www.fastsleep.com.br/pt-br/>> acesso em 12 de Novembro de 2012.

## **PAUSADAMENTE**

Disponível em:

<<http://www.abril.com.br/noticias/ciencia-saude/rio-ganha-spa-salas-soneca-meio-dia-1265883.shtml>>. Acesso em 22 de Novembro de 2012.

## **SLEEPBOX**

Disponível em:

<<http://oglobo.globo.com/imoveis/sleepbox-um-cantinho-para-dormir-no-aeroporto-5012420>>. Acesso em: 15 de Novembro de 2012.

## **IBGE**

Disponível em:

<<http://www.cnae.ibge.gov.br/pesquisa.asp?pesquisa=55108&tabelabusca=cnae.200@cnae2.0@0@..&source=classe>>. Acesso em: 25 de Novembro de 2012.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE I**

**Elaborado por: Álvaro Marinho de Araújo**

### **INDÚSTRIA DO SONO**

## INDÚSTRIA DO SONO

Nos últimos anos houve um aquecimento do mercado do sono. Este mercado anteriormente era explorado apenas por empresas que fabricam e comercializam colchões, travesseiros, edredons e acessórios, hoje há disputa de espaço entre empresas de atividades diferentes que exploram o sono.

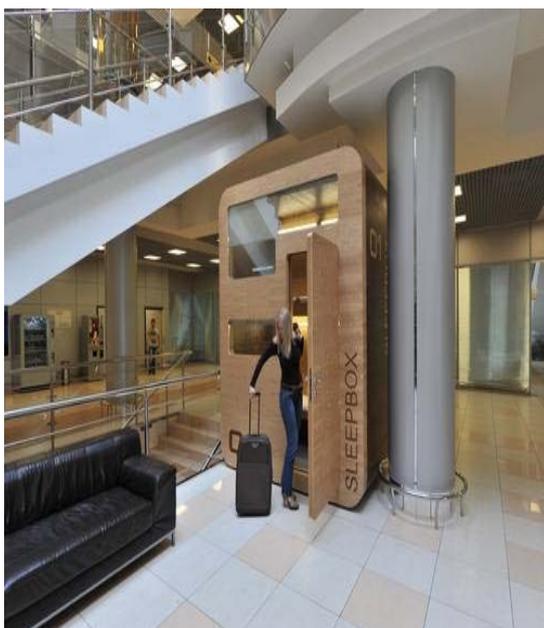
Este aquecimento tem relação direta com estudo do sono através da medicina, que tem evidenciado cada vez mais a necessidade do sono para o bom funcionamento de nosso corpo. Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos mostrou que dormir até 30 minutos depois do almoço estimula a memória, o raciocínio e até a concentração. Em São Paulo, empresas apostam na ideia para aumentar rendimento. Na Espanha o cochilo depois do almoço se chama siesta e é uma tradição, até o comércio fecha as portas para o descanso. Churchill defendia o cochilo no meio tarde. "É uma maneira de ter dois dias em um", afirmava. Bill Clinton, Lance Armstrong, Napoleão Bonaparte, Einstein e Leonardo da Vinci também sempre apoiaram o descanso vespertino. A Toyota no Japão instituiu a prática como obrigatória. Além de ter funcionários mais motivados, a direção diz que economiza dinheiro, já que as luzes da fábrica são apagadas no período. De olho neste mercado surgiu novas empresas com o desafio de proporcionar aos seus clientes um descanso no intervalo do trabalho ou no intervalo entre conexões de vôos nos aeroportos e em troca conseguir bons resultados, segue alguns exemplos.

### SLEEPBOX

É uma caixa para dormir criada em 2007 pelo Grupo russo Bureau Architectural que hoje se encontra disponível nos principais aeroportos, estações de estrada de ferro, Expocenters e centros públicos. Pode ser usado também como instalações para alojamento e em alguns países com clima quente pode ser instalada na rua. Este produto diferencial qualquer pessoa pode ter a oportunidade de passar a noite, ou durante o tempo que precisar com segurança e sem ter que pagar muito caro pelo serviço.

SLEEPBOX é uma caixa pequena em que o espaço móvel mede 2mx1.4mx2.3m com uma cama que mede 2x0.6 m. é equipado com um sistema automático de mudança de roupa de cama, além a possuir um sistema de ventilação, alertas sonoros, built-in TV LCD, Wi-Fi, tomada elétrica para carregar a bateria de laptops e celulares. Também sobre as cabines há um compartimento para a bagagem. Após a saída dos clientes há mudança automática das roupas de cama. O preço varia de um país para outro, o pagamento pode ser feito em um terminal compartilhado, que oferece ao cliente uma chave eletrônica. É possível comprar desde 15 minutos até várias horas.

**Espaço externo**



**Espaço interno**



## SPA Espaço Pausadamente – RJ

Em nova York surgiu spas voltados ao power nap (cochilo poderoso) com o slogan: “A cidade que nunca dorme precisa de um cochilo” virou sensação nos Estados Unidos e inspirou a advogada Mahine Dórea a trazer a experiência para o Brasil e abrir seu próprio “centro de descanso” no centro comercial do Rio de Janeiro em que as pessoas que trabalham na região podem tirar um cochilo durante o intervalo do almoço. Em meio ao caos do centro do Rio de Janeiro, com carros, barulho e calor, o Espaço Pausadamente é a primeira clínica no país dedicada exclusivamente ao cochilo rápido.

### Espaço interno



### Características do serviço

O ambiente não tem decoração ou nada que possa distrair a atenção. É imaculadamente branco, possui poltronas reclináveis com tecnologia da NASA, projetadas para gravidade zero que, reclinadas, projetam o corpo para trás elevando as pernas acima do nível do coração, reduzindo assim o peso na coluna e

acelerando a sensação de relaxamento; músicas relaxantes, cada cabine oferece uma trilha sonora que varia de música clássica a new age (à escolha do freguês) e luzes tranquilizantes de acordo com conceitos de cromoterapia. Cada cochilo pode durar de 20 a 40 minutos, 20 minutos custa R\$18,00 e 40 minutos custa R\$ 28,00 e a pessoa também pode adquirir um pacote (6 sessões de 30 minutos custam R\$122,00). Por fim, o espaço também oferece massagens relaxantes como shiatsu e reflexologia, que podem (e devem) ser combinadas com o cochilo.

A proprietária conta que cerca de 10% dos clientes que frequentam o spa ultrapassam o tempo. Nesses casos, o cliente não é acordado com um despertador. Luzes claras assim como o amanhecer surgem do teto para lembrar que já é hora de se levantar.

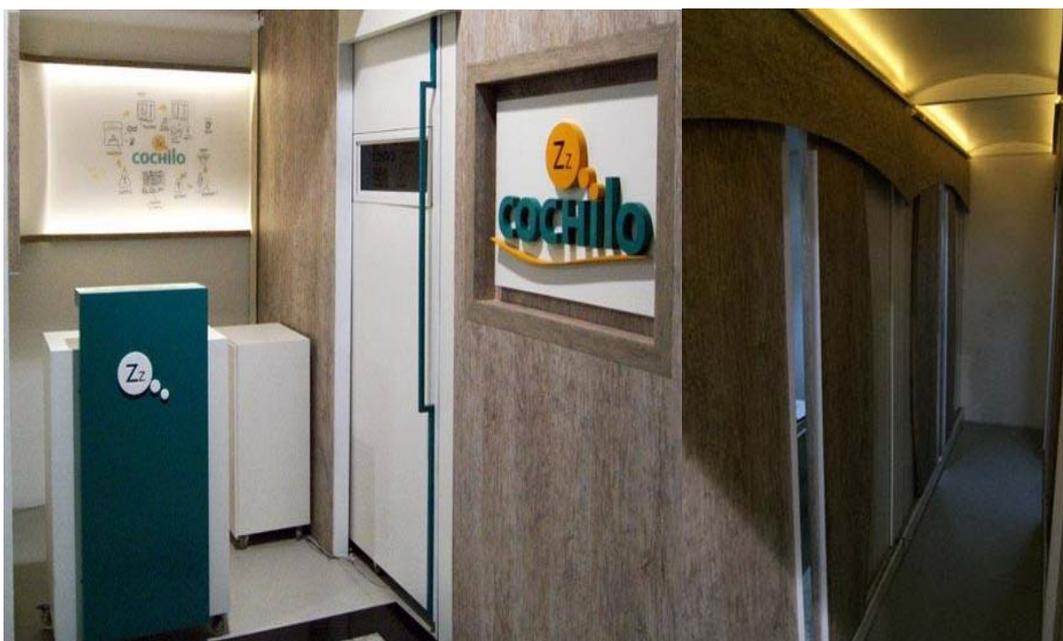
### **COCHILO – SÃO PAULO**

Em julho de 2012 foi inaugurado dentro do Shopping Porto Paulista na Rua Augusta, próximo a Avenida Paulista (centro comercial de São Paulo) um espaço chamado Cochilo, como o próprio nome diz é um espaço destinado para descansar e tirar um cochilo. A ideia de abrir uma loja com espaço para cochilar surgiu há dois anos e de uma necessidade pessoal do empresário Marcelo Von Ancken, 48 anos. Por conta de uma reunião que foi adiada, ele buscou lugares para descansar, mas percebeu que não podia deitar em um shopping ou dentro de um estacionamento. Quando a ideia se tornou um projeto de negócio, primeiramente ele registrou o nome “Cochilo” e passou a planejar como seria o espaço. A localização da primeira unidade do Cochilo, na Rua Augusta é estratégica – por ali passam executivos, gerentes e funcionários de bancos, estudantes, além do pessoal que volta de bares e festas cansado e resolve emendar a noite com o dia e ir direto ao trabalho. Esse pessoal forma o público-alvo do Cochilo, e com convênios o empreendedor espera fazer o negócio prosperar e expandi-lo no modelo de franquias. Uma semana antes da inauguração o serviço foi oferecido gratuitamente para que as pessoas experimentassem o serviço. Segundo Ancken, o valor estimado de uma cabine é de 15 mil reais e ele ressalta que o aluguel do local como em shoppings ou aeroportos pode encarecer o investimento do negócio.

### **Características do negócio**

São quatro cabines individuais que lembram um avião. O usuário escolhe quanto tempo quer ficar, de 15min à 1h, com preços que variam de R\$ 15 a R\$ 30. No compartimento, há uma cama confortável em “S”, luz negra ajustável e áudio à escolha do freguês: música clássica ou sons da natureza. Sensores localizados no colchão vibram quando o tempo da soneca está se esgotando e permitem que o cliente desperte tranquilamente. A ideia é oferecer conforto, mas com garantia de privacidade, as cabines são trancadas por dentro e ninguém tem acesso. O espaço fica aberto de segunda a sexta-feira das 8h às 21h.

### **Espaço externo**





### Espaço interno



### FAST-SLEEP (REPOUSO E BANHO) – SP E PR

São hotéis de permanência rápida, encontrados nos aeroportos de Guarulhos e Curitiba, administrados pela rede Slaviero de hotéis. As acomodações são chamadas de cabines e são bem pequenas – o espaço é suficiente para um beliche, mala e só. A grande parte das cabines não conta com banheiro interno, eles são exteriores e compartilhados com os demais usuários, limpos após cada banho. A diária não inclui café da manhã, serviço de quarto, nada disso – a proposta é apenas um pequeno espaço sem barulho, para você descansar. Nesses pequenos hotéis

você pode pagar por hora, de acordo com o tempo de hospedagem, ou uma diária completa. E quem quiser apenas tomar um banho, para revigorar as energias, conta com essa opção também.

Em São Paulo, por exemplo, há dois Fast Sleep, um na ala nacional e outro na internacional. A diferença é que para usar as habitações da ala internacional, você já precisa ter feito o check in, ou seja, estará sem suas malas.

### **Características do serviço**

As cabines possuem beliche, sinal de wi-fi, ar condicionado e um monitor com televisão. Os preços na ala nacional, se reservados com a própria empresa (por e-mail ou telefone), custam R\$ 58 pela primeira hora e R\$ 20 pelas horas adicionais, na cabine para duas pessoas. Para passar mais tempo, de 5 a 8 horas, o valor é R\$ 148. Nas cabines com banheiro privativo até 8 horas de uso saem por R\$ 158. Outra opção é reservar pelo booking, pagando pela diária completa R\$ 170. Quem chega com intenção de tomar apenas um banho, paga R\$ 39 por até uma hora de uso. O Fast sleep fica aberto 24 horas por dia e o serviço de lavanderia é oferecido diante de um custo adicional.

### **Espaço Externo**





**Espaço Externo**

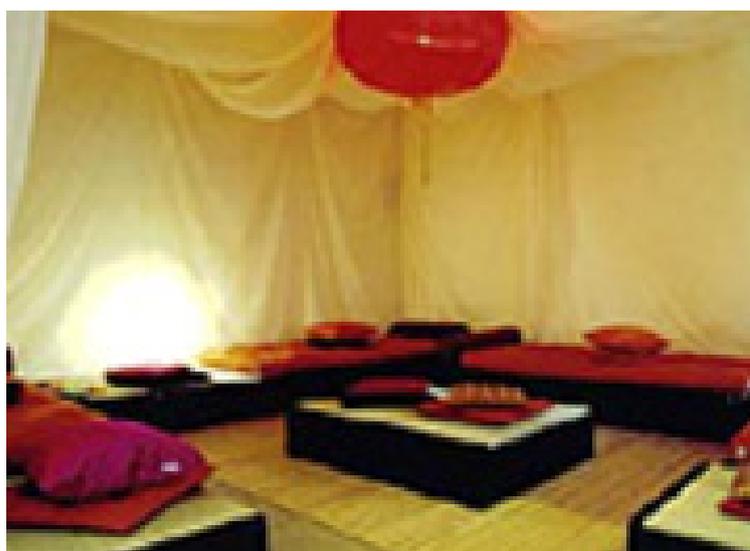


**Espaço Interno**

## ESPAÇO SONECA (RESTAURANTE BELLO BELLO) - SP

Em São Paulo, há seis anos o restaurante Bello Bello na zona oeste da capital adaptou seu porão e o transformou no Espaço Soneca, com quatro futons para os clientes poderem relaxar depois do almoço. Segundo a proprietária, Salete Ebone, a inspiração veio da criação dos avós italianos que não dispensavam dormir à tarde.

Mirando no bem-estar das pessoas, ela considera a empreitada um grande sucesso, mas afirma que a resistência ainda é grande, seja por vergonha de se dar alguns instantes de relaxamento como também pelo fato de que muita gente acaba reservando o horário de almoço para fazer muitas atividades, menos descansar.



## **CONCLUSÃO**

Fica evidente que está em uma crescente a oferta de serviços com objetivo de atender as necessidades das pessoas que estão sobrecarregadas, em função do estresse, pressão no trabalho e noites mal dormidas, que buscam por um tempo de descanso para recuperar suas energias. Podemos afirmar que ainda que seja tímida a oferta de serviços desta natureza, é uma tendência globalizada.

Acreditamos que o Cantinho do Cochilo é um projeto de sucesso, por ter como produto um serviço que vem de encontro com as necessidades das pessoas e por ser um ser uma tendência que está se difundindo mundialmente. No entanto, terá nos seus primeiros meses o desafio de atrair clientes e fidelizá-los para continuação do negócio.

## REFERÊNCIAS

### COCHILO

Disponível em:

<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/07/10/loja-aluga-camas-para-cochilo-de-executivos-e-baladeiros-em-sp.jhtm>

### PAUSADAMENTE

Disponível em:

<http://www.abril.com.br/noticias/ciencia-saude/rio-ganha-spa-salas-soneca-meio-dia-1265883.shtml>

### FAST SLEEP

Disponível em:

<http://www.fastsleep.com.br/pt-br/>

### ESPAÇO SONECA

Disponível em:

[http://www.restaurantebellobello.com.br/restaurante\\_soneca.htm](http://www.restaurantebellobello.com.br/restaurante_soneca.htm)

### SLEEPBOX

Disponível em:

<http://oglobo.globo.com/imoveis/sleepbox-um-cantinho-para-dormir-no-aeroporto-5012420>

## **APÊNDICE II**

**Elaborado por: André Mexiko Ottmann**

**Regimes Tributários e Decisão Empresarial**

## REGIMES TRIBUTÁRIOS E DECISÃO EMPRESARIAL

Um dos fatores determinantes para a tomada de decisão sobre o negócio está relacionado ao enquadramento tributário adotado pela empresa, em alguns casos pode esta decisão inviabilizar o negócio.

Dentre as tomadas de decisão em relação a tributos a mais importante está relacionada ao método de apuração do Imposto de Renda e Contribuição Social das pessoas jurídicas, o qual apresenta 3 (três) modalidades de apuração: Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional.

Para o respectivo estudo excluímos a possibilidade do Lucro Arbitrado, pois normalmente este regime é aplicado como maneira punitiva pela autoridade fiscal.

A apuração do imposto de renda pelo Lucro Real tem as seguintes características em relação à metodologia do cálculo, que se traduz como sendo o lucro líquido contábil do período base ajustado por adições, exclusões e compensações prescritas ou autorizadas pelo regulamento do imposto de renda. Este cálculo é demonstrado através do Livro de Apuração do Lucro Real (LALUR), o qual a partir de 2010 passou a ser apresentado de maneira eletrônica através do e-Lalur.

O Lalur está dividido em duas partes, a primeira apresenta os ajustes do lucro contábil para o lucro fiscal e a segunda apresenta os fatores que terão impacto na apuração do imposto de renda em períodos futuros.

As adições do lucro real representam as despesas, encargos, perdas, provisões, participações e outros valores registrados nos livros contábeis que não são dedutíveis para a o Imposto de renda, com isto a base de cálculo do imposto aumenta e conseqüentemente o imposto a pagar.

As exclusões são as receitas registradas nos livros contábeis que são excluídas do resultado, com isto reduzindo a base de cálculos do imposto de renda.

Um exemplo para ilustrar estas situações é o registro de variação cambial de ativos e passivos, para o livro contábil estes valores são registrados com base na taxa cambial de fechamento do mês para atualizar os valores econômicos destes itens, independente de suas realizações. Para o livro fiscal são apenas reconhecidos os valores realizados, ou seja, quando os ativos são recebidos e os passivos liquidados.

O lucro real é vantajoso para empresas que apresentam margem de lucratividade pequena e empresas que fazem intermediação na cadeia produtiva, pois através deste método é possível compensar os tributos não cumulativos.

A apuração do imposto de renda pelo Lucro Presumido, a metodologia do cálculo é diferente do Lucro Real, pois o resultado contábil da empresa não é levado em consideração e a principal informação para o cálculo é o faturamento, antes da informatização esta metodologia facilitava a fiscalização da Receita Federal sobre o recolhimento do imposto.

Para obtenção da base de cálculo, devem-se utilizar os percentuais definidos por atividades aplicáveis sobre o valor da receita bruta apurada no período de competência.

Se a empresa exercer atividades mistas, deverá aplicar o respectivo percentual sobre cada uma das receitas segundo as atividades, não sendo aplicada a alíquota reduzida de 16%(dezesseis por cento).

O lucro presumido é vantajoso para empresas que apresentam margem de lucratividade alta, pois se os demais custos da empresa forem inferiores a base de redução da receita o imposto pago será menor.

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

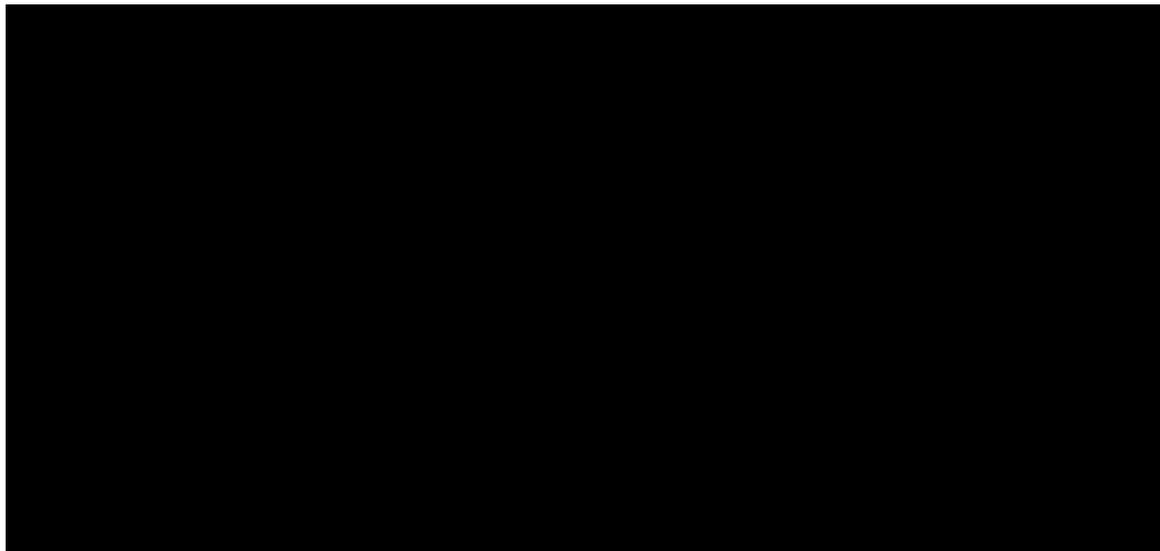
Para enquadramento no Simples Nacional é necessário o cumprimento das seguintes condições:

- Ser uma microempresa ou de empresa de pequeno porte;
- Cumprir os requisitos previstos na legislação; e
- Formalizar a opção pelo Simples Nacional.

Abaixo segue algumas características Regime do Simples Nacional:

- Ser facultativo;
- Ser irrevogável para todo o ano-calendário;
- Abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- Recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS;
- Disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;
- Apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- Prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- Possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB. Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o respectivo sublimite deverão recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município.

Para enquadrar os regimes tributários da empresa foram feitas simulações entre as três possibilidades: Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Federal para os três cenários projetados. Abaixo segue planilha comparativa das opções tributárias.



Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Em todos os cenários o Simples Federal apresentou o menor valor de impostos a pagar, na última coluna é apresentado o percentual de economia sobre os demais regimes de tributação que ficou em mais de 50% para todas as situações.

Possível concluir que esta decisão tributária terá forte influência sobre a gestão da empresa, tornando-a competitiva frente aos concorrentes e com uma economia interessante de tributos. Permitirá a empresa se manter uma posição saudável de caixa, sendo que esta economia acumulada em dois anos pode ser utilizada para futuras expansões.

### **APÊNDICE III**

**Elaborado por: Haroldo Bernardes da Silva Porto**

**A construção da imagem do trabalhador e a sua saúde nos processos  
produtivos do capital**

## **1. INTRODUÇÃO**

Este apêndice tem como proposta uma abordagem sobre a construção da imagem do trabalhador nos diversos processos de produção, quais sejam, o taylorismo, o fordismo e o toyotismo, e os cuidados com a sua saúde e, conseqüentemente, sua capacidade de produção no momento atual do capitalismo, ou seja, da sociedade pós-moderna. Este tema justifica-se pelo fato de ser um componente de fundamental importância dentro do contexto do projeto apresentado pelo nosso grupo, intitulado “Cantinho do cochilo”, por tratar-se de uma proposta de um serviço especializado e focado para o descanso do trabalhador durante o período de trabalho.

A metodologia usada para este apêndice foi uma pesquisa bibliográfica, com uma produção literária pertinente ao tema proposto.

Após as leituras, análises e interpretações, verificou-se que grandes mudanças vêm ocorrendo no interior do ambiente de trabalho das empresas ou organizações em relação à atenção à saúde do trabalhador, associada à sua satisfação e motivação. Esses fatores, conclui-se, são focos de atenção por refletirem diretamente na capacidade de produção do trabalhador e, conseqüentemente, em maior lucratividade para o empregador, empresário ou patrão, atuante em qualquer segmento mercadológico na sociedade capitalista atual.

## **2. Contextualização da organização ou da empresa na contemporaneidade**

A sociedade capitalista da contemporaneidade, também denominada de pós-moderna, apresenta-se em constantes modificações que implicam em mudanças na vida dos indivíduos e das organizações. Esse processo é longo, mas que, no momento atual, provoca, também, a necessidade de acompanhar essas transformações para não se perder a capacidade de competição e/ou de sobrevivência no mercado.

Reforçando essas mudanças no momento atual, Pires (2001, p. 35) cita que:

Diante das recentes alterações nas relações de trabalho da empresa atual, apontamos algumas variáveis que podem ser consideradas fonte de transformação deste novo cenário que se configura. Globalização, reestruturação produtiva, inovação tecnológica se destacam como principais influências diretas e/ou indiretas no cotidiano das organizações. A competição acirrada entre as empresas marca um momento novo e desafiante em que as inovações tecnológicas são constantes.

Além dessas inovações, ainda de acordo com Pires (2001), as exigências pela busca de conhecimentos, por uma qualificação melhor, capacidade de exercer várias funções ou flexibilidade, o desemprego, a precarização e a terceirização do trabalho, provocam afetações diretas na vida do trabalhador.

A globalização teve uma expansão mais agressiva a partir dos anos de 1990, especificamente após a queda do Muro de Berlim em 1989, quando a guerra fria se findou. Assiste-se, em seguida, a abertura de novos mercados, o crescimento das fusões entre grandes multinacionais ou corporações, a mundialização do capital e o aumento acirrado da competitividade e por lucratividade das empresas no mercado. Esses fatores afetaram drasticamente o mercado, as relações de trabalho e, principalmente, a vida cotidiana e a saúde do trabalhador.

Nessa perspectiva, as organizações, as empresas e todos os empregadores estão buscando suas adequações e, principalmente, pelo fato da própria noção e mudança do conceito de empresa terem se modificado.

Atualmente, a empresa ou a organização que não se atentar pelas novas exigências do mercado, do mundo do trabalho e do profissional necessário para este contexto terá sérias dificuldades para se manter no mercado globalizado.

Segundo Corrêa & Pimenta (2000, p. 4):

[...] a empresa é, hoje, um objeto empírico incontornável. Ela aparece como um ator social, desenvolvendo forte ideologia, que se edifica sobre os elementos da cultura e de uma hierarquia de valores, capazes de mobilizar energias e de

servir como pólo idealizado. Ela não é mais uma forma atemporal e colocada de fora da história das sociedades: ela aparece no contexto institucional, social e cultural de sua época. Ela se torna assim um sistema social e humano, organizador das relações entre os homens, fonte de experiências coletivas, fundadora de um jogo psicossocial não redutível ao domínio operatório e técnico. A paixão e os interesses, a política e os afetos, a frustração e o medo, a esperança e os desejos estão sempre presentes neste cenário.

A empresa, portanto, não é vista mais como um local impessoal, frio, onde apenas a racionalidade ou a técnica imperam. De acordo com as autoras citadas (CORRÊA & PIMENTA, 2000), a empresa é um local repleto de sentimentos, de relações pessoais, de paixões, de desejos, de objetivos, de sonhos e, portanto, composta por pessoas diversas, diferentes, que amam, sofrem e adoecem.

Acrescenta ainda Ashley (2002, p. 11):

Nesse contexto, a empresa que deseja a sua sustentabilidade a longo prazo precisa ter competência para ser uma excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos como *stakeholders* (demandantes de suas produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia-ciência e tecnologia-e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos).

Nesse viés, a cultura dentro das organizações possui, atualmente, uma produção extensa e rica, que aborda questões culturais em perspectivas antropológicas, sociológicas, filosóficas e históricas, mas que, no momento, não cabem no âmbito deste trabalho.

Entretanto, um dos pontos que emerge dessa discussão sobre a cultura dentro da organização ou da empresa é o que se refere à questão da saúde do trabalhador, que está enfrentado todas essas alterações no mundo do trabalho e que abordamos a seguir.

### 3. Antecedentes da construção do trabalhador como um “ser humano” de carências físicas e psicossociais

A forma como o trabalhador era percebido no processo do modo de produção capitalista à época de Frederick Taylor (1856-1915), considerado o fundador ou o pai da “Administração Científica”, difere muito da maneira que hoje é percebida, abordada mais à frente. Para Taylor, cujo método surgiu no final do século XIX, resumidamente, os operários eram lentos, não acompanhavam o ritmo necessário da produção e possuíam a “indolência sistemática”. O método de Taylor faz uma análise do trabalho e um estudo dos tempos e movimentos gastos no processo produtivo para controlar e dominar os trabalhadores na produção capitalista.

Para o Taylorismo, o operário ideal é aquele do **tipo boi**, ou seja, fisicamente forte e politicamente dócil, incapaz de se recusar a adotar os métodos determinados pela gerência. A estratégia era a fabricação de indivíduos docilizados, submissos e produtivos, como “**operário-padrão**” ou “**gorila domesticado**” ou “**homem-boi**” ou “**soldado do trabalho**”, instaurando uma mecânica dos gestos, controlando as suas atitudes, introduzindo novos hábitos, novos comportamentos, eliminando outros considerados supérfluos, “racionalizando” a postura, economizando tempo, modelando a figura do trabalhador (ANTUNES, 2003, p. 53).

Dessa forma, o trabalhador, dentro de método do Taylorismo, não foi visto ou percebido como um ser humano, com suas necessidades básicas e sentimentos inerentes. A sua percepção foi equiparada à uma máquina ou robô, como também o foi, a organização ou a empresa. O Taylorismo ignorou o trabalhador como um ser humano e social.

Após o Taylorismo, surgiu o método denominado Fordismo, idealizado por Henry Ford (1863-1947), com grande expressão no início do século XX. O Fordismo não eliminou o Taylorismo, mas veio para incrementar a produção e o consumo em massa. Baseou-se em inovações tecnológicas e organizacionais, com a introdução da “linha de fluxo” ou “linha de montagem” e a “cinta transportadora”, com a produção massiva, em série, e padronizada. Era um trabalho fragmentado e rotinizado (ANTUNES, 2003, p. 55).

A divisão do trabalho e parcelamento das tarefas é levada ao extremo e a especialização se reduz a uma só operação que se repete constantemente com a qual o processo de aprendizagem deve ser mais rápido. Para assegurar um aproveitamento contínuo da força de trabalho e assim superar as altas taxas de absenteísmo<sup>1</sup> e turnover<sup>2</sup> [...] e para delibitar a força dos sindicatos, Ford não tem dúvida em aumentar a taxa de salários quando se apresenta como necessária. [...] A sujeição da força de trabalho ao capital é real e se baseia na utilização sistemática e racional da Ciência e da Tecnologia na organização do trabalho e no processo produtivo (ANTUNES, 2003, p. 59).

Observa-se a apropriação pelo capital de todo o processo produtivo e a redução, ainda mais, da autonomia do trabalhador às tarefas repetitivas, extenuantes e fadigantes, sem nenhuma preocupação com os aspectos humanos referentes às condições físicas e psicossociais.

Entretanto, é nessa época e contexto que surge a organização da resistência dos operários por meio dos sindicatos de classe. Esses começam a denunciar os maus tratos, a insalubridade, o desgaste físico e mental. Começam-se as reivindicações de melhores salários, estabilidade no emprego, benefícios e garantias sociais, melhores condições de trabalho, seguridade social, além de redução da jornada de trabalho.

O modelo Fordista, segundo Antunes (2000), diferentemente do processo anterior, ou seja, do Taylorismo, desejava controlar e dominar o trabalhador para além do espaço da fábrica. Preocupava-se com a disciplina da família, com as práticas sexuais, com a moral familiar, com o controle do alcoolismo, bem como com as práticas esportivas e culturais. Ressalta-se, no entanto, que o interesse era manter a boa forma física dos operários para o objetivo final, isto é, aumentar a produtividade e a lucratividade para o empregador ou o patrão.

De acordo com Antunes (2000), a Crise de 1929 ou a recessão americana, fez surgir uma nova proposta de regulação da economia para a superação dessa crise. Para tanto, o inglês John Keynes (1883-1946), elaborou uma

---

<sup>1</sup> O termo “absenteísmo” significa falta ao trabalho (ANTUNES, 2003).

<sup>2</sup> O termo “*turnover*” significa grande rotatividade dos trabalhadores no emprego (ANTUNES, 2003).

série de medidas introduzindo o Estado do Bem-estar Social, também denominado *Welfare State*, para garantir o emprego pleno, benefícios sociais e seguridade social, com a exigência de não adesão ao socialismo por parte dos trabalhadores. Iniciava-se a junção do Fordismo com o Keynesianismo, um pacto entre capital e trabalho com a mediação pelo Estado que vigorou até a década de 1970. Nesse momento, instalou-se uma crise de produtividade nas indústrias que, de acordo com Antunes (2000), houve um deslocamento do capital para as finanças gerando uma “crise estrutural do capital”, com a queda da taxa de lucro e do mecanismo da “regulação”.

Frente a essa crise, houve a necessidade de reorganização do capital, do neoliberalismo (sistema ideológico), de um novo processo de reestruturação da produção e do trabalho. Esse novo modelo de reestruturação produtiva é conhecida por Toyotismo ou neofordismo ou economia flexível, o que demandou, também, além de mudanças radicais na forma de produção, a construção e a exigência de um novo trabalhador, agora, com um “novo olhar” sobre as suas “necessidades humanas”, sobre as suas condições físicas, psíquicas e, portanto, sobre a sua saúde laboral. Mesmo não sendo, ainda, uma prática generalizada em todas as organizações ou empresas, ressalta-se uma grande produção literária sobre esse tema, bem como um acalorado discurso sobre a importância do trabalhador, buscando sua valorização e apontando como o principal elemento dentro das organizações e empresas. Ressalta-se que essa visão ainda é pontuada, mas, o mais importante é que esteja sendo divulgada, mesmo que paralelamente. É nessa perspectiva que abordamos a mudança de tratamento em relação ao trabalhador, levando-se em conta suas fadigas e seus sentimentos, ou seja, uma atenção à sua “saúde integral” que, em nenhum momento anterior à esse, existiu.

#### **4- A “nova pressão” do trabalhador no processo produtivo do Toyotismo**

No final da década de 1960 foi introduzido no Japão por Taichi Ohno, um novo modelo japonês ou TQC (*Total Quality Control*), isto é, Qualidade Total, denominado de Toyotismo, caracterizado por um modo de produção flexível e divulgado para outros países capitalistas. Era preciso simplificar o modelo de

produção fordista e, para, tanto introduziram novas técnicas para alterar as máquinas durante a produção, ampliar a oferta e a diversificação dos produtos.

Segundo Alves (2001), foi planejado um modelo de produção que focava a automatização, o *just-in-time* ( hora certa ou tempo justo), mão-de-obra flexível, trabalho em equipe, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's), gerência ou gestão participativa, a subcontratação e a administração por estresse ou pressão.

Reforçando o rigor desse novo modelo de produção japonês, Gounet (2000, p.103) afirma:

[...] os trabalhadores vêm trabalhar doentes. No Japão, isso se desenvolve no quadro do trabalho em grupo: o ausente não é substituído e o time deve se desembaraçar sem ele [...] aquele que não se sente bem vem para a empresa ainda assim, para evitar sobrecarregar seus colegas. Em certos casos, esses últimos foram procurar o doente para trazê-lo para a cadeia de montagem. Essa cadeia de caça aos doentes é introduzida de forma geral na indústria automotiva mundial.

Assim, por meio de novas técnicas implantadas à gestão, os trabalhadores foram expostos ainda mais ao controle e à pressão na forma de produção do toyotismo. O tempo para a família e o lazer foi reduzido e o que resta dele é aproveitado para a recuperação e o repouso. Surge um alto número de casos de suicídios e os acidentes de trabalho passam a ser rotineiros. As relações e a força de trabalho desconhecem qualquer forma de subjetividade, enquanto os valores e as motivações culturais são orientados apenas para o determinismo econômico (OCADA, 2004).

Ainda, os direitos sociais adquiridos ao longo do século XX por meio de inúmeras greves e lutas foram desregulamentados, ou seja, flexibilizados para atender à nova gestão e, conseqüentemente, a subcontratação torna-se um recurso no modelo do toyotismo.

Não é proposta abordar todas as mudanças introduzidas pelo modo de produção japonês neste trabalho, mas, contextualizar o recrudescimento do controle rígido sobre os trabalhadores e entender, principalmente, como a pressão no trabalho desencadeou, ainda mais, diversas formas de doenças aos trabalhadores.

Apenas de ser considerado e nomeado como “novo modelo de produção”, o toyotismo, de acordo com Antunes (1999, p.33) nos esclarece que:

[...] a questão que nos parece mais pertinente é aquela que interroga em que medida a produção capitalista pelo modelo toyotismo se diferencia essencialmente ou não das várias formas existentes de fordismo.[...] a diminuição entre colaboração e execução, entre concepção e produção, que constantemente se atribui ao toyotismo, só é possível porque se realiza no universo estrito e rigorosamente concebido do sistema produtor de mercadorias, do processo de criação e valorização do capital.

Assim, na perspectiva do referido autor, o toyotismo não significa um “novo modelo de produção”, mas, uma continuidade do modo de produção do taylorismo e do fordismo. O objetivo central permaneceu o mesmo, isto é, o controle, o domínio e a capacidade do poder de acumulação do capital. Ainda, de acordo com Antunes (2002), nos anos de 1980 é que se observa a mais profunda crise do século XX, momento em que ocorre, dentre tantas mudanças, a desumanização dos trabalhadores por meio da submissão a um trabalho impessoal, de estranhamento, de precarização e de alienação. Esse sujeito trabalhador, em sua maioria, vive em função de seu trabalho apenas, produzindo para outro indivíduo e nunca usufruindo do produto que ele próprio produz. É dentro deste contexto de caracterizações como a gestão participativa, de flexibilização, de eliminação do desperdício, de subcontratação, de terceirização e de alienação que ressaltamos, paradoxalmente, o discurso da necessidade da valorização do sujeito trabalhador, atentando, especificamente, para a qualidade de sua saúde.

É também, neste mesmo contexto, que surge a proposta do “Cantinho do cochilo” como uma alternativa para a minimização do estresse, da insônia, do cansaço e da fadiga do trabalhador pertencente a todos os segmentos e *status* social, pois a pressão do capital ocorre entre todos os indivíduos que estão inseridos no mercado do capital.

As doenças ocupacionais são diversas e produzidas na sociedade em que se vive, podendo atingir todos os sujeitos.

Nessa perspectiva, escreve Freire (1997, p.16):

[...] o ser humano é um todo biológico, ecológico e socialmente determinado. E seu bem-estar - além de físico, psicossocial - está dependente e relacionado a situações que o envolvem, como membro de um grupo, em particular, e de uma comunidade, e mais do isto, de um sistema sócio - cultural em

geral, não apenas de sua herança biológica ou de fatores ecológicos.

Nesse sentido, as mudanças de valores nas organizações, no espaço e nas relações sociais e, também, nos processos produtivos, provocam e desencadeiam as doenças ocupacionais onde todos os indivíduos estão potencialmente sujeitos a elas, pelo simples fato de serem “seres humanos”. Ressalta ainda Veloso (*apud* PIMENTA & CORRÊA, 2001, p.194) que existe

[...] o antagonismo de categorias diferentes dentre da sociedade de consumo entre os que acham que mandam (clientes) e os que acham que devem obedecer (trabalhadores), permeados por um contexto desagradável para ambos (a organização e suas incoerências). [...] Nessa relação, que se concretiza dentro de relações interpessoais durante o processo de trabalho do empregado e o processo de consumo do cliente, estabelecem-se relações sociais de poder que são, muitas vezes, conscientes para ambas as partes.

A tensão ou pressão exercida tanto no espaço produtivo como nas diversas relações em sociedade é compartilhada por todos os sujeitos, apesar de um lado, ou seja, o lado dos empregados, estar em desvantagem no processo de trabalho.

Em relação a essa divisão, reforça Coggiola (2002) que o mundo terá duas tendências que não se conciliarão, apresentando uma elite de conhecimento e bem informada, responsável pela liderança da economia global caracterizada por uma alta tecnologia. Do lado oposto, um número de trabalhadores cada vez maior deslocados, sem esperanças, e sem perspectivas de conquistar um trabalho digno em um universo extremamente automatizado. Esses trabalhadores, cada vez mais alienados, apresentam, por isso, níveis altos e crescentes de estresse no interior desse mundo tecnológico e de insegurança no trabalho.

Consequentemente, esse aumento do desemprego acarreta diversas formas de doenças como, por exemplo, a depressão e a saúde mental deteriorada. Após essa morte psicológica, prossegue a morte real, aumentando, significativamente, o número de morte por suicídios.

Por viver em um contexto social ou em uma sociedade construída por símbolos, valores e uma cultura específica, os indivíduos vivem e sofrem dentro

dessa mesma realidade que é uma construção humana, específica de cada época e local. Assim, de acordo com Veloso (*apud* PIMENTA & CORRÊA, 2001, p.189), “[...] podemos apontar que algumas fontes de pressão são socialmente construídas e variam com o desenvolvimento sócio - histórico.” Essas fontes de pressão, precisam, então, ser analisadas, reinterpretadas e entendidas conforme cada ou novo contexto, levando - se em conta todos os fatores e possibilidade que ocorrem em uma determinada sociedade (VELOSO *apud* PIMENTA & CORRÊA, 2001).

## **5. Mudanças pontuadas nas empresas no contexto atual**

As empresas ou organizações estão se posicionando de forma diferente em relação ao passado, ou seja, não se identificam apenas como negócios comerciais ou industriais. Uma mudança que já se percebe em seu interior é o fato das empresas serem responsáveis por uma regulação de novas formas de viver, de relacionar e de trabalhar (PIMENTA, 1999).

Nessa perspectiva, a empresa se coloca em uma posição importante e de destaque perante a sociedade e às instituições políticas e sociais de nossa contemporaneidade.

Segundo Pimenta (1999, p. 130):

Revalorizadas no contexto social, as empresas privilegiam seu potencial humano e sua cultura específica para solicitar de seu pessoal maior engajamento individual e coletivo na qualidade e na performance do trabalho. O que vive hoje a empresa é extremamente carregado de consequências econômicas, sociais e culturais que ultrapassam sua estrutura de um simples aparelho econômico. Essa sua transformação dentro da consciência comum impõe que se reconheçam as regulações sociais complexas de seu real funcionamento. Ela é um produto da sociedade que busca a legitimidade na perspectiva dos direitos, das culturas e das forças econômicas e políticas de uma época e de uma história em curso.

A complexidade da estrutura da empresa deve-se ao fato de que, apesar de ser fruto e refletir a cultura da sociedade na qual pertence, ela possui, também, sua própria cultura. Ela é, ao mesmo tempo, criadora e reprodutora do tecido social.

Com todas as críticas negativas à sociedade capitalista com seus diversos processos de produção que pressionam, dividem e alienam cada vez mais os indivíduos, a autora Pimenta (1999, p. 131) afirma que a subjetividade política coloca-se como uma alternativa ao poder do capital, sendo possível e que nasce, exatamente, da “[...] destruição permanente da experiência de dominação”.

Apesar, ainda, dos inúmeros fatores que degradam os trabalhadores e os colocam em uma situação de angústia e sem perspectiva, existem e surgem outras possibilidades ao se exigir uma mão-de-obra qualificada, além de ofertas de condições de treinamento, formação e crescimento do quadro de funcionários no espaço das empresas.

Ressalta Pimenta (1999, p. 133) que:

A nova valorização implica o trabalhador total, o aproveitamento de sua inteligência, sua liberdade, sua vontade através da participação e integração à empresa, processada em moldes diferentes dos tradicionais. Todas essas transformações constituem, assim, um processo complexo de inúmeras variáveis.

Algumas empresas, portanto, acreditam e reconhecem que ao se respeitar os direitos dos funcionários e seus problemas relacionados à organização do ambiente produtivo, promove uma participação mais ativa dos mesmos. Acarreta e favorece, ainda, a qualidade da produção, o desenvolvimento da autoestima e um sentimento de acolhimento ou pertencimento, promovendo um espírito de cooperação (PIMENTA, 1999).

Nesse cenário de mudanças, o que se torna necessário é integrar a técnica à experiência e à existência humana.

O que está em jogo e, [...] determina em profundidade a eficiência, não é simplesmente a atitude dos atores em fazer circular rápida e claramente os dados técnicos ou econômicos (a informática faz isso), mas, sim, a capacidade de construir um conjunto de novas representações e de novos esquemas de ação e de confrontá-las através da experiência, em que a existência social *ordinária* não pode ser dissociada da profissionalidade técnica (PIMENTA, 1999, p. 134).

A presença humana e sua intervenção no processo produtivo é que poderão transformar a racionalização. Isso exige o uso da subjetividade pelo trabalhador, pois essa é o canal por meio do qual ele se coloca frente às exigências e solicitações feitas pela vida e pelo ambiente de trabalho. A subjetividade, de acordo com Pimenta (1999, p. 137), “[...] é definida como o mediador ativo entre as formas sociais em que o sujeito escolhe entre estas formas e procura os meios de torná-las compatíveis”. Dessa forma, a subjetividade expressa as diferenças entre os sujeitos, cujos objetivos individuais e coletivos dos funcionários nunca serão ou são iguais aos da empresa.

A noção de cidadania é outra perspectiva de mudança, por se apresentar como uma proposta de novas formas de organização, de sociabilidade e, não, apenas, no cumprimento dos direitos legais. Essa nova noção de cidadania, segundo Pimenta (1999, p. 144) se apresenta

[...] como um projeto de relações mais igualitárias em todos os níveis e não somente através da incorporação a um sistema político, em seu sentido mais estreito. É um processo de transformação das práticas sociais que se enraízam e se desenvolvem em toda a sociedade.

O desafio é reconhecer e respeitar a individualidade dos sujeitos e, concomitante, incorporar essa individualidade aos interesses e objetivos da empresa. Isso provocará a construção de um novo espaço de trabalho e novas relações de produção e de relações interpessoais (REZENDE; ROCHA; SOARES *apud* PIMENTA, 1999).

Dentro, ainda, desse cenário de mudanças, mesmo que pontuadas, as empresas estão reconhecendo a necessidade do equilíbrio entre o trabalho e o lazer. O não reconhecimento dessa questão pode afetar a própria contratação e a permanência do trabalhador no emprego.

De acordo com Grayson e Hodges (2002, p. 111):

[...] ignorar a questão do equilíbrio trabalho-lazer pode trazer dificuldades [...]: doenças persistentes e atrasos; baixa retenção de funcionários; altos índices de abandono do emprego após a licença - maternidade; moral e comprometimento baixos e inconstantes; e redução de clientes importantes.

A própria imagem da empresa é afetada ao ser exposta por meio de ações judiciais pelos funcionários por motivos de doenças ocupacionais ou de estresse. Por conta das consequências do não equilíbrio entre trabalho-lazer, as empresas estão adotando benefícios que amenizam esses problemas. Esses benefícios, segundo Grayson e Hodges (2002), trazem à empresa, por parte dos funcionários, mais lealdade, flexibilidade, receptividade às propostas de mudanças e, conseqüentemente, um aumento na produtividade e lucratividade. “Ao criar programas de trabalho-lazer, as empresas mostram aos empregados que ‘se pode conversar’ sobre assuntos que antes eram tabus, como estresse, e que estão tentando fazer com que a cultura das horas extras não seja rotina” (GRAYSON; HODGES, 2002, p. 111).

Ao se permitir o equilíbrio entre o descanso e o trabalho, a empresa está atenta à qualidade da saúde do trabalhador ou de seus funcionários. A demanda pela saúde e bem-estar, de acordo com Grayson e Hodges (2002), cresce mais em países considerados emergentes, onde os governos possuem menos recursos ou condições para sanar os problemas relacionados à saúde. E, inclusive, são esses países ou sociedades que apresentam mais crises e epidemias de doenças como Aids, malária, tuberculose e outras. Esses cuidados com a saúde evitam grandes e graves problemas no funcionamento e na rotina do trabalho de uma empresa e, por isso, justifica-se a importância que atribuímos a essa questão, neste apêndice.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi dentro da perspectiva de propor melhorias para a qualidade de vida dos indivíduos, dos funcionários ou quaisquer trabalhadores, que esse apêndice buscou analisar e chamar a atenção para as formas como os trabalhadores ou o “ser humano” foi e continua sendo percebido no âmbito do processo de produção capitalista, independente de qualquer modelo de produção específico.

Por isso, justifica-se, também, a importância do “Cantinho do cochilo” que, com certeza, trará benefícios para todos aqueles que usarem de seus serviços.

Se a rigidez, o controle e a pressão são impostos pela organização do processo produtivo, essa gestão é responsável pela criação das doenças ocupacionais.

Nesse sentido, os ambientes de trabalho podem ser moldados de forma que os níveis de sofrimento sejam considerados toleráveis aos empregados, por meio de variáveis manipuláveis pela gerência, tais como modelo de gestão, *layout* do trabalho, políticas de Recursos Humanos, dentre outro. Ao mesmo tempo, tais constatações imputam à mesma gerência a responsabilidade pela saúde daqueles que trabalham sob sua supervisão (VELOSO *apud* PIMENTA & CORRÊA, 2001, p. 199).

Com esse mesmo pensamento, acreditamos não eliminar totalmente, mas, pelo menos, minimizar o sofrimento dos indivíduos na sociedade atual, tendo em vista as possibilidades apresentadas na citação acima.

Acreditamos também que, ao colocarmos no mercado os “Cantinhos do cochilo”, estaremos contribuindo mesmo que, timidamente, com um tipo de serviço que possa contribuir para um momento de prazer, de descanso e de relaxamento contra as pressões, as tensões, o estresse e a insônia do dia - a - dia de todos os sujeitos que trabalham.

E, conclui - se que, uma sociedade sadia deve ser composta por um governo eficiente, um público participativo, empresas eficientes e organizações sociais e comunitárias também eficientes. A esfera do setor social, juntamente com suas organizações, tem como função mudar e transformar vidas, deve se preocupar com a saúde da mente, do espírito e do corpo de pessoas dentro de um espaço de respeito a uma cidadania com responsabilidade para com todos os sujeitos da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **O novo e precário mercado do trabalho**. São Paulo: Bontempo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Toyotismo e neocorporativismo no sindicalismo do século XXI**. São Paulo, out., n.5, p. 47 – 58, 2001

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade de Campinas, 1999 e 2002.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

ASHLEY, Patrícia Almeida. A consistência entre discurso e prática. *In: Responsabilidade social das empresas*. Vários autores. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis Ltda, 2002.

COGGIOLA, Osvaldo. **O capital contra a História**: gênese e estrutura da crise contemporânea. Prefácio de Octavio Ianni. São Paulo: Xamã; Edições Pulsar, 2002.

CORRÊA, M. L. & PIMENTA, S. M. Estratégias de modernização sistêmica: participação e formação profissional na indústria de Minas Gerais. *In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO (El trabajo em los umbrales del siglo XXI)*, 3, Buenos Aires. **Anales eletrônicos**. Buenos Aires, ALAST, 2000.

FREIRE, Gilberto. Médicos, doentes e contextos sociais: uma abordagem sociológica. Rio de Janeiro: Globo. 1983 *apud* FRANÇA, A.C.L. & Rodrigues, A.L. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. Tradução de Carlos Mendes Rosa; César Taylor; Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2002.

GUNET, Thomas. Fim do trabalho, fim do emprego. *In: CARRRION, Raul K.M.; VIZENTINI, Paulo Fagundes. A crise do capitalismo globalizado na virada do milênio*. (s/d).

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 12. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

OCADA, Fabio Kazuo. Trabalho, sofrimento e migração internacional: o caso dos brasileiros no Japão. *In: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes. O avesso do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos Humanos** – uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

PIRES, Sílvia Menezes. As turbulências do momento atual: contexto cultural e implicações na vida dos trabalhadores. *In*: PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia (Orgs.). **Gestão, trabalho e cidadania**: novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001.

REZENDE, Andréa Lúcia Mendes; ROCHA, Denilson Rodrigues de Almeida; SOARES, Rozália Del Gáudio. Subjetividade, trabalho e gestão de Recursos Humanos. *In*: PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos Humanos** – uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## **APÊNDICE IV**

**Elaborado por: Helena Gisela Schultze**

**As Estratégias de Comunicação em Marketing para o Sucesso do Negócio.**

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a intensificação das concorrências nos dias de hoje, as organizações perceberam que precisam tratar os clientes de forma diferenciada. Isso pelo fato dos clientes terem mais opções no mercado e não precisarem ser leais as instituições. Com isto, as empresas estão buscando diferentes formas de gerenciar os relacionamentos com seus clientes.

A complexidade dos mercados e bem como os diversos níveis de relacionamento entre as empresas e os clientes exigem das organizações o estabelecimento de grande nível de trocas de informações e, de comunicação de marketing.

## **2 MARKETING**

A Importância da comunicação no marketing cresce a cada dia desenvolvendo-se na globalização, e é ponto fundamental na divulgação das empresas, produtos e serviços.

O objetivo inicial de marketing era reduzir o custo de produção, e conseqüentemente diminuir o preço final do produto, a partir da venda a um grande número de consumidores. Logo, o foco passou a ser o cliente, e com objetivo de atender às necessidades dos clientes e satisfazê-los, as empresas passaram a utilizar técnicas de pesquisas e criar bancos de dados de seus clientes.

Segundo Zenone (2011), recentemente, marketing tem sofrido rápidas transformações, que forçam as empresas a reverem suas estratégias mercadológicas. Um novo formato de marketing ganha forças, em que as empresas devem buscar o equilíbrio entre as necessidades mercadológicas e econômicas com os interesses da sociedade, e respeitar as questões relacionadas ao meio ambiente.

A era de marketing socialmente correto incorpora os conceitos de ética organizacional, responsabilidade social e sustentabilidade. A responsabilidade Social aplicada a marketing, segundo Zenone (2011) corresponde a uma prática que respeite os valores e as questões sociais e ambientais, gerando em valor prometido aos clientes, e interagindo de forma ética com seus stakeholders (concorrentes, clientes, fornecedores, parceiros e intermediários).

## **2.1 A Eficiência Publicitária**

A propaganda é uma tática mercadológica, um instrumento de vendas. Ela trabalha com arte, criatividade, raciocínio, moda, cultura, psicologia, tecnologia, ou seja, um composto de valores e manifestações da capacidade humana. Para Zenone (2011), a propaganda e as relações públicas são atividades importantes na comunicação e desempenham um papel estratégico na criação de valores para os consumidores bem como para as empresas.

A propaganda é uma técnica de comunicação em massa, com objetivo de fornecer informações a um público determinado. Além do caráter informativo, a propaganda pode assumir um importante papel de persuadir os consumidores a uma ação, ou seja, ela pode colaborar no desenvolvimento de preferência por uma marca, estimulando a compra por um serviço ou produto.

## **2.2 Estratégias da Comunicação:**

A complexidade dos mercados e os níveis de relacionamento entre as empresas e o mercado exigem das organizações uma grande troca de informações e, portanto, de comunicações de marketing.

O objetivo da comunicação está diretamente relacionado com os objetivos de marketing. Sendo que o objetivo de comunicação refere-se à determinação daquilo

que os clientes/consumidores devem receber do produto/serviço e da marca, por intermédio de propaganda, relacionado com os benefícios e a imagem (ZENONE, 2011).

A comunicação é um meio e não um fim em si mesma. Como parte integrante do marketing, sua função é fornecer o apoio necessário para que as estratégias de marketing possam ser divulgadas ao público no momento certo de sua implementação, da forma mais adequada e com a intensidade necessária para causar o impacto perante o consumidor, e o cliente (CORRÊA, 2006, P.11).

As Estratégias de Comunicação são os meios utilizados para se atingir o público alvo (KOTLER, 2003).

Essas relações de uma forma geral podem ser classificadas em seis formas básicas que exigem a cobertura das ações de comunicação.

### **1. Relação cliente-empresa:**

É a comunicação formal ou informal entre o cliente e a empresa, que ajuda no fortalecimento da imagem da marca, da venda dos produtos ou dos serviços aos clientes. Geralmente, é nessa relação que as empresas desenvolvem a maior parte das estratégias de comunicação e, conseqüentemente, de investimentos.

### **2. Relação cliente-funcionário:**

Os funcionários são responsáveis em diversos níveis e formas pelo contato com o mercado e devem participar das estratégias de comunicação. Além disso, eles têm a potencialidade do monitoramento das informações relacionadas aos clientes, sendo uma excelente base para pesquisas e análises de mercado.

### **3. Relação funcionário-empresa:**

A partir da comunicação formal ou informal entre funcionário e a empresa, é possível recrutar e manter os funcionários.

#### **4. Relação funcionário-funcionário:**

Por intermédio da comunicação entre os funcionários, é estabelecida a identidade da organização, mantendo a consistência do trabalho e o estreitamento da relação entre os funcionários.

#### **5. Relação cliente-cliente:**

Através da comunicação entre os clientes, é possível averiguar a opinião geral sobre a empresa, formando desta forma, os créditos da empresa e o desenvolvimento da marca.

#### **6. Relação empresa-empresa:**

O estabelecimento de uma transação entre as empresas durante sua troca de informações ajuda a ter um gerenciamento mais eficaz da comunicação.

Com tudo isso, nossas ações de Marketing serão:

1. Painel de divulgação na fachada do estabelecimento, com o objetivo de facilitar a identificação do local e chamar a atenção dos clientes pelo visual, e reforçando o conceito da marca;
2. Entrega de *flyers* nas ruas, com divulgação de endereço eletrônico, endereço do local e fotos dos serviços ofertados, respectivas promoções e descontos;
3. Site da empresa onde será possível realizar reservas;
4. Será implantado um sistema de fidelização, através de um cadastro dos clientes no site ou na recepção do espaço Cantinho do Cochilo, para envio de mala direta através de e-mail e divulgação de promoções;
5. Utilização da internet para divulgar o Cantinho do Cochilo em redes sociais: *Twitter*, *Facebook* e outros.
6. Será feito propaganda através de rádios direcionadas ao nosso público alvo com o objetivo de divulgar a marca.
7. Faremos também a propaganda nas ruas, pois aparenta ser mais direto e chamativo, e subsequente com melhor custo benéfico, distribuindo

panfletos informativos em centros comerciais, universidades, restaurantes, bancos e shoppings da região.

8. Serão colocados *Outdoors* em locais estratégicos, como em vias de grande circulação de pessoas e vias rápidas, com foco na divulgação do espaço Cantinho do Cochilo.

### 2.3 Estratégias para relacionamento

O objetivo do marketing de relacionamento é a manutenção de uma base de clientes rentáveis. A estratégia de relacionamento se torna invejável quando o posicionamento de mercado se torna vantajoso e inimitável pela concorrência (KOTLER, 2006).

Relações públicas é o desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração ou impedimento da disseminação de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor (ZENONE, 2011).

O Cantinho do Cochilo estará cadastrando seus clientes em seu banco de dados, com o intuito de incluí-los em promoções, descontos conforme a frequência, além de incentivar a levar novos clientes a conhecer os serviços oferecidos pelo Cantinho, divulgando a marca e a qualidade oferecida, visando sua fidelização.

## **2.4 Estratégias para Merchandising**

Merchandising é o conjunto dos instrumentos de comunicação, promoção, demonstração e exposição do produto no ponto de venda, visando estimular a compra imediata pelo consumidor (DIAS, 2003).

O trabalho de merchandising é acompanhar e administrar toda a trajetória de um serviço, produto ou marca, desde o estoque do produtor até o estoque da loja, passando pela área de vendas, e chegando no estoque do público-alvo (ZENONE, 2011).

O cantinho do Cochilo, além de divulgar e promover os seus serviços, também estará disponibilizando um ambiente aconchegante e que os seus clientes possam se sentir a vontade e com toda privacidade. O objetivo principal do espaço é fazer com que os clientes permaneçam o máximo possível no Cantinho do Cochilo com todo conforto.

## **2.5 Estratégias para Promoção**

“Promoção de vendas são os incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

O objetivo principal da promoção de vendas é incrementar as vendas, do tipo não pessoal, mas que inclui freqüentemente merchandising, propaganda e vendas pessoais (ZENONE, 2011).

O Cantinho do Cochilo estará trabalhando intensamente em seu início com promoções dos serviços oferecidos, com o intuito de deixar a marca mais conhecida.

A empresa trabalhará com uma promoção, que objetiva acumular pontos para trocá-los por locação gratuita, ou seja, a cada 10 locações pagas, o cliente ganha uma locação por conta da empresa. Durante os dias da semana, poderão ocorrer também promoções eventuais, divulgadas pelo site do Cantinho do Cochilo.

## 2.6 Acompanhamento do desempenho de Marketing

O sistema de informação é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os profissionais de marketing possam tomar suas decisões (KOTLER, 2003).

Com a finalidade de atender as necessidades dos clientes, o Cantinho do Cochilo utilizará algumas ferramentas que possam mensurar a satisfação do cliente, avaliando o atendimento e os serviços ofertados.

1. Pesquisa de satisfação: Será disponibilizado na saída da recepção, um questionário objetivo, que visa analisar e avaliar a aceitação dos serviços ofertados pelo Cantinho pelo público.
2. Serviço de atendimento ao cliente: através do site e também por telefone, os clientes poderão solicitar informações, dar sugestões e fazer reclamações, recebendo *feedbacks* do Cantinho do Cochilo, que deverá registrar as informações para que possam ser resolvidos e melhorados os serviços, processos e atendimento do espaço.

### **3 CONCLUSÃO**

A comunicação em marketing é um diferencial que as empresas estão buscando para liderarem no mercado. Sendo que o foco não é somente atrair novos clientes, mas em reter os clientes já existentes, buscando a fidelização dos mesmos.

Através deste apêndice procurou-se evidenciar as estratégias de marketing que serão adotadas pelo espaço Cantinho do Cochilo, a importância da Gestão Estratégica de comunicação em Marketing no dia-a-dia da empresa, os resultados almejados pelos sócios serão acelerados uma vez que estas práticas resultam em valorização da marca, melhorias nos serviços ofertados, fidelização de seus serviços e excelência nas relações com seus stakeholders que são seus funcionários, fornecedores, clientes e parceiros.

## REFERÊNCIAS

CORREA, R. **Comunicação integrada de marketing**: uma visão global . São Paulo: Saraiva, 2006

DIAS, Sérgio Roberto (coordenação). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2003. Vários autores.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.2.Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: A Bíblia do marketing. 12. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ZENONE, Luiz Cláudio (organizador). **Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011. Vários autores.

## **APÊNDICE V**

**Elaborado por: Marcos Vinícius Gowda**

**Atendimento ao Cliente**

## 1 INTRODUÇÃO

O Cantinho do cochilo tem com um das suas forças o atendimento ao cliente. As empresas de uma forma geral buscam sempre atender as necessidades dos seus clientes, e o Cantinho do Cochilo, mais do priorizar o atendimento ao cliente deve proporcionar um clima agradável, discreto e de bem estar.

Os serviços ao cliente têm início colocando-se as pessoas em primeiro lugar, já que a empresa tem como razão de ser o atendimento de necessidades de pessoas. Cliente é a pessoa que compra. Cliente é a primeira pessoa com a qual temos que nos preocupar. O mundo dos negócios está repleto de exemplos de sucesso de empresas dedicadas a serviços de alta qualidade. Não adianta ter um bom produto sem um bom serviço. Ele complementa o produto e atende a necessidade às quais este, sozinho, não consegue atender.

## 2 PERCEPÇÃO DO QUE É UM CLIENTE

Devemos ter sempre em mente que o cliente é:

- A pessoa mais importante para o negócio;
- O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele;
- Cliente não representa uma interrupção do nosso trabalho. Ele é o próprio propósito do mesmo;
- Um cliente não nos faz um favor quando vem ao nosso negócio. Nós não lhe estamos fazendo nenhum favor pelo fato de estarmos à sua disposição.
- O cliente é uma parte essencial do negócio. Jamais podemos considerar o cliente como um intrometido, intruso ou leigo;
- Um cliente não é apenas dinheiro em caixa. Ele é um ser humano com sentimentos e precisa ser tratado com respeito;

- Um cliente é merecedor de toda a atenção e cortesia que se possa a ele dispensar. Ele é o sangue da vida desse e de qualquer outro negócio. É ele que paga o nosso salário;
- Sem o cliente nos fecharíamos as nossas portas;
- Cliente feliz é uma vantagem imbatível. Manter os clientes felizes é a melhor defesa contra a concorrência. A empresa que mantém clientes felizes torna-se imbatível.

### **3 CAUSA DOS PROBLEMAS PARA O CLIENTE**

Entre as fontes dos problemas podemos citar os seguintes:

- Provocados pelos empregados da empresa:
  - Falha em seguir as políticas e os procedimentos estabelecidos.
- De responsabilidade da própria empresa:
  - As especificações do produto/serviço não atingem as expectativas do cliente.
  - Promessas exageradas do setor de marketing.
  - Falhas de unidade para fazer a coordenação.
- Devidas ao próprio cliente:
  - Expectativas incorretas.
  - Incompetência e erros cometidos pelo cliente.
  - Cliente que evita pagamento.

Muitas empresas assumem que grande parte da insatisfação é provocada pelas ações individuais dos seus empregados.

Estudos de diversas instituições de pesquisa mostram que as ações de empregados causam de 20 a 30% dos problemas.

A empresa e o próprio cliente são os responsáveis pelos restantes 80%. Surpresas desagradáveis aparecem com o projeto ruim dos produtos e serviços, exageros do marketing, as paradas dos sistemas de informação etc.

#### **4 OUVIR AS RECLAMAÇÕES**

O Cantinho do cochilo pretende ouvir sempre o que o seu cliente tem a dizer, tanto é que a cada utilização o cliente preencherá uma pesquisa de satisfação, onde irá expressar a sua opinião sobre os serviços.

O prof. J.N.Sheth da Universidade de Southern, Califórnia, estima que custa 5 vezes mais substituir um cliente típico por outro, do que tomar as ações adequadas para manter o “antigo” no lugar.

Empresas que não querem ouvir a voz do cliente gastam milhões de dólares em divulgação apenas para substituir os clientes que estão perdendo e, mesmo assim, continuam sem saber por que os negócios estão em perigo.

A única maneira de dirigir a empresa e torná-la mais lucrativa é saturá-la com a voz do cliente.

Devem-se ouvir vozes tanto dos contentes como dos descontentes e aí utilizar essa informação para dar e oferecer um melhor serviço.

O Dr. Theodore Levitt avisa: “Conheça o seu cliente melhor que a sua própria família, satisfaça-o completamente e você terá sucesso”.

#### **5 QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Cada situação de atendimento é única; varia, portanto de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deve ser diferenciado.

Pesquisas realizadas pela psicologia social demonstram que as pessoas sentem necessidade de serem tratadas como únicas. Muitas vezes, essa

necessidade é mais importante que os negócios ou problemas que procuram resolver. Portanto, o cliente supõe que tanto a organização como o funcionário (representante dessa organização) deva atendê-lo de forma especial, única.

O cliente espera que a organização reconheça a importância de sua pessoa e de sua solicitação. E que o funcionário, além de reconhecer isso, favoreça, com o auxílio de seus conhecimentos técnicos, a realização dos negócios.

O funcionário precisa ter em mente que é a ponte de ligação entre cliente e empresa. Pelo contato com o público, ele representa a organização em que trabalha. Para o cliente, o funcionário é a própria empresa. Dessa forma, quanto melhor for à relação estabelecida com o cliente, maior será a garantia de que a empresa terá êxito em suas transações de negócio. Vejamos alguns princípios básicos para o bom relacionamento com o cliente;

- Ser conscientemente cortês – O funcionário deve atender bem a qualquer cliente que se dirija à empresa. Para isso, precisa suplantar seus próprios preconceitos ou uma eventual má impressão inicial que o cliente cause. Deve atender do modo como gostaria de ser tratado: com cortesia e sinceridade. O tratamento “senhor” ou “senhora” deve ser dispensado mesmo a jovens, a não ser que o cliente autorize explicitamente o “você”.
- Dar boas vindas – O funcionário pode cumprimentar a todos com um sorriso. Este é o modo de se mostrar agradável e facilitar muito o contato com o cliente. Sempre que possível, deve chamar o cliente pelo nome, procurando pronunciá-lo corretamente.
- Atender de imediato – O funcionário não deve deixar os clientes esperando, principalmente se o serviço que está fazendo não tem relação com o assunto de que o cliente veio tratar. Para quem espera, um minuto parece muito tempo. Há pessoas que esperam dois minutos e depois são capazes de dizer, certos de que não mentem que tiveram de aguardar

quinze ou vinte minutos. No entanto, depois de ter sido inicialmente atendida, a pessoa aguarda com mais resignação.

- Mostrar boa vontade – Mesmo fora de sua área de trabalho, o funcionário pode cumprimentar a todos. Não só colegas de serviço, mas também clientes que já foram atendidos em outra ocasião. A gentileza não precisa restringir-se ao setor daquele funcionário, mas deve se estender a toda à empresa. É sempre gratificante para o cliente ser reconhecido e cumprimentado pelo funcionário que o atendeu anteriormente.
- Dispensar atenção à cliente – O funcionário deve fazer o cliente sentir-se bem vindo. Tratá-lo como alguém importante, pessoalmente ou em relação à empresa, ajuda no contato. Uma observação agradável valoriza a relação. O funcionário deve dar tempo para que o cliente explique o que deseja, mantendo uma atitude amigável.
- Agir com rapidez – O tempo é importante. O cliente deseja que seu problema seja resolvido o mais depressa possível. No entanto, ele não suportaria a impressão de que o funcionário deseja “ficar livre” dele. Rapidez não é sinônimo de descaso ou irritação.
- Prestar orientação segura – Muitas vezes, o cliente fica inibido diante do funcionário. Se este não é a pessoa que melhor poderia atendê-lo deve orientá-lo clara e cortesmente. Iniciar um contato com uma expressão do tipo “Em que posso servi-lo senhor?” é sempre positivo.
- Evitar termos técnicos – O funcionário pode ser competente e conhecer bem a terminologia técnica dos produtos com que lida, mas deve-se abster de usar termos complexo diante de um cliente que os desconhece.
- Não dar ordens – O funcionário jamais deve ordenar coisas ao cliente. Ninguém gosta de ouvir algo como “O senhor tem de assinar aqui”. Uma expressão cordial teria valor bem mais positivo, “por favor”, o senhor pode assinar nessa linha?”.

- Chamar um chefe em casos especiais – Diante de um cliente impreciso, o funcionário deve procurar ajuda. Tentar atendê-lo mesmo numa situação adversa cria um clima negativo. Usando a habilidade, o funcionário deve procurar ajuda em escalões superiores.
- Evitar atitudes negativas – Expressões negativas tende a criar clima negativo. O ideal é evitar expressões como: “não pode”, “está errado”, “não deve”.
- Falar a verdade – Nas informações prestadas, a verdade é extremamente importante. Mesmo não sendo agradável, é melhor o funcionário assumir uma falha eventual que dar ao cliente a impressão de que esconde informações ou omite problemas.
- Dar atenção às reclamações – O funcionário deve ficar atento para qualquer reclamação, queixa ou sugestão por parte do cliente. E, no caso, deve encaminhá-las ao superior imediato, para exame e decisão.
- Agir como um bom cartão de visita – O funcionário deve lembrar que sua imagem corresponde à imagem da empresa. Por isso, o vestuário deve estar adequado e o material, organizado. Uma linguagem correta e cortês é o melhor cartão de visita de uma empresa.
- Cuidados pessoais no ambiente de trabalho – O funcionário deve ter em mente que faz parte de seu ambiente de trabalho. Conscientizando-se disso, estará se organizando melhor e ajudando a si mesmo. A mesa e o local de trabalho devem ser marcas de personalidade do próprio funcionário.

## 6 MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Vários métodos diferentes estão disponíveis para a medição da satisfação do consumidor. O método mais simples envolve a medição direta do desempenho por meio de vários fatores, utilizando escalas simples de classificação. Por exemplo, pode-se pedir que um consumidor classifique a qualidade dos serviços de arrumação de um hotel utilizando uma escala de dez pontos, variando de ruim a excelente. Embora esse método seja simples e permita que a empresa rastreie a satisfação, ele não é um diagnóstico no sentido de que permita que a empresa determine como a satisfação varia com o tempo. Para fazer isso, a empresa pode medir tanto as expectativas como o desempenho, ao mesmo tempo. O quadro abaixo ilustra como isto pode ser feito para uma academia hipotética.

<b>MEDIÇÃO DAS EXPECTATIVAS E DO DESEMPENHO PARA UMA ACADEMIA HIPOTÉTICA</b>					
	<b>O MENOR NÍVEL ADEQUADO DO SERVIÇO QUE EU ESPERO É:</b>		<b>O MAIOR NÍVEL DESEJADO DO SERVIÇO QUE EU ESPERO É</b>		<b>O DESEMPENHO REAL DESTA ACADEMIA É</b>
<b>NO QUE SE REFERE...</b>	BAIXO	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO ALTO
À quantidade de tempo que tenho para esperar por um acessório específico dos equipamentos de ginástica.	12345		12345		12345
À qualidade e à variedade dos equipamentos de ginástica fornecidos	12345		12345		12345
	12345		12345		12345
A qualidade e a variedade das aulas de ginástica oferecidas	12345		12345		12345
A disponibilidade das aulas específicas de ginástica	12345		12345		12345
A disponibilidade das instalações, como quadras de basquetebol ou basquetebol, a pista de atletismo ou a piscina.	12345		12345		12345

A medição contínua da satisfação do consumidor mudou drasticamente no decorrer de uma década ou mais. Embora muitas empresas acompanhem suas classificações de satisfação ao consumidor no decorrer do tempo, as empresas que

são sérias em relação à CRM adotam meios mais robustos de acompanhamento da satisfação, tendo como base o comportamento real do consumidor. Os avanços na tecnologia, que permitem às empresas acompanhar os comportamentos dos consumidores individuais durante o tempo, fornecem as bases para essa nova métrica. Algumas dessas novas métricas incluem o seguinte:

- Valor de vida útil de um consumidor;
- Valor médio da ordem (AOV, da sigla, em inglês, average order value);
- Aquisição do consumidor/ custos de retenção;
- Medida de conversão do consumidor;
- Medida de retenção do consumidor;
- Medida de atrito com o consumidor;
- Medida de recuperação do consumidor;
- Indicação;
- Marketing viral.

As empresas também têm outro método de pesquisa à disposição: o grupo de discussão. Muito utilizado como um meio de entendimento dos requisitos do consumidor durante o desenvolvimento do produto, as empresas utilizam os grupos de discussão com mais frequência para medir a satisfação do consumidor.

Uma pesquisa recente sobre a medição da satisfação do consumidor indica que a satisfação é um conceito mais holístico do que anteriormente se pensava. Os grupos de discussão permitem que as empresas explorem de maneira mais completa as sutilezas da satisfação do consumidor, os profissionais de marketing devem estar aptos para melhor desenvolver as estratégias de marketing que podem atender as necessidades dos consumidores.

A frequência de uso do serviço prestado: quanto maior a frequência de uso do serviço, maior será a possibilidade de mudança na avaliação da satisfação do cliente. Portanto, quanto maior a frequência de uso, maior deverá ser a frequência dos levantamentos de opinião (Corrêa, Henrique L., 2011).

Os erros mais frequentes nas ferramentas de avaliação de qualidade em serviços são:

- Assimetria de escalas Likert – desenhado para ter boa avaliação
- Induzir o respondente a determinada resposta
- Falha no atendimento do conceito arguido pela respondente
- Falha em garantir que o respondente é relevante
- Assumir representatividade da amostra
- Excesso de preciosismo levando a erro
- Não perguntar ao final se o cliente tem intenção de voltar ou de recomendar o serviço à outra pessoa.

## **7 CONCLUSÃO**

Percebemos claramente neste trabalho que um negócio somente dará certo se este estiver alinhado às necessidades dos seus clientes. E para isto, deve prezar por oferecer um processo de qualidade, equipes especializadas em dar o melhor atendimento, que saibam ouvir os clamores dos clientes e que venham a encantar o mesmo pela qualidade no atendimento, não cometendo erros básicos que podem vir a comprometer o negócio.

A avaliação periódica do serviço prestado, através de questionários, deve ter relevância ao processo de melhoria de atendimento.

Como uma das propostas de diferencial de negócio do cantinho do cochilo é o atendimento ao seu cliente, será necessário se investir muito na capacitação e conscientização dos colaboradores para que foquem suas atitudes nas necessidades dos clientes.

## REFERÊNCIAS

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente: O recurso esquecido/** Nanci Capel Pilares. – São Paulo: Nobel, 1989.

FERRELL, O.C. **Estratégia de marketing, 4ª Edição/** O.C. Ferrell, Michael D. Hartline; (tradução All Tasks, Marileine Cohen) – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1ª edição – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.