

RAPHAEL RENNO RANGEL

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA
CONSULTORIA VOLTADA PARA O SETOR DE ALIMENTOS**

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

São Paulo 2011

RAPHAEL RENNO RANGEL

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA
CONSULTORIA VOLTADA PARA O SETOR DE ALIMENTOS**

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: André Leme Fleury

São Paulo 2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Rangel. Raphael Rennó

**Elaboração de um plano de negócios para uma consultoria
empresarial focada no setor de serviços de alimentação / R.R.**

Rangel. -- São Paulo, 2011.

195 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Microempresas 2. Negócios 3. Consultoria de empresas
4. Serviços de alimentação e bebidas I. Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Pro-
dução II. t.**

Dedico este trabalho aos meus pais, irmã,
meus amigos e a todos os outros que
contribuíram para o meu crescimento.

AGRADECIMENTOS

À minha família, por todo o apoio e incentivo, por me ensinarem o valor do esforço e determinação para se atingir um resultado, sempre me pautando em ética.

Ao professor Dr. André Leme Fleury, por toda a paciência e orientação durante a realização do presente trabalho.

Aos grandes amigos, e em particular, Pedro Damiani, por todo o suporte e incentivo.

Aos amigos e colegas de faculdade, pelo suporte e incentivo mútuo ao longo desta jornada.

Aos amigos e colegas de trabalho, pela possibilidade de realização do estágio, pela confiança, pela orientação e pelos conhecimentos transmitidos.

Ao corpo docente da Escola Politécnica, pela dedicação e pelos ensinamentos ímpares que auxiliaram o meu desenvolvimento.

EPÍGRAFE

“Labor improbus, omnia vincit” (Com paciência e perseverança, tudo se alcança)

Irineu Evangelista de Souza (Barão de Mauá)

RESUMO

Antes de se fundar qualquer negócio, é preciso conhecer, minimamente, as condições de mercado e o valor dos produtos ou serviços que serão oferecidos. Principalmente, tratando-se de uma microempresa, cuja fragilidade é ainda maior, é muito importante planejar o negócio, estabelecer parâmetros e antecipar tendências. Este trabalho se propõe a elaborar um plano de negócios para uma consultoria voltada para o atendimento de empresas que atuam no setor alimentício. A intenção do trabalho é verificar a viabilidade e possível lucratividade ao se estabelecer o negócio, além de poder guiar a atuação da empresa. Para tal, foram realizadas diferentes pesquisas de mercado, com as quais se definiram os serviços e os processos da empresa. Além disso, foram feitas análises de estratégia que puderam consolidar as conclusões.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas, Plano de Negócios, Consultoria de empresas, Segmento Alimentício

ABSTRACT

Before any business can be found, it is absolutely important to know, at least, market conditions, and the value propositions offered. Especially in small businesses, it is crucial to plan, being able to establish parameters and anticipate tendencies. This paper proposes to elaborate a business plan for a Consulting company that will serve clients from food service. Its main goal is to verify the business viability and profitability, besides being a guide that will be used by the company. In order to accomplish that, market researches were taken place. After this, the service and processes were defined. Besides, data validation was done through strategic analysis of the business.

Keywords: Small businesses, Business Plan, Consulting, Food Service

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Roteiro de uma pesquisa - Elaborado pelo autor, segundo Rosa (2009).	37
Figura 2 Distribuição Normal de Probabilidade - Extraído de Ramos (2009)	41
Figura 3 - Cálculo de tamanho de amostra - Extraído de Ramos (2009)	41
Figura 4 - Modelo Kano - Fonte:Tontini e Sant’Ana (2007)	42
Figura 5 - Coeficiente de satisfação	43
Figura 6 - Coeficiente de insatisfação	43
Figura 7 - Diagrama <i>Better-Worse</i> - Extraído de Berger et al. (1993)	44
Figura 8 - "Quatro P"s - Elaborado pelo autor, segundo Kotler e Armstrong (1998).	47
Figura 9 - Processo (Elaborado pelo autor, adaptado de MULLER (2010))	49
Figura 10 - Objetos de Fluxo - Fonte: Oliveira (2009)	51
Figura 11 - Objetos de conexão - Fonte: Oliveira (2009)	52
Figura 12 - Representação de <i>Pool</i> e <i>Lane</i> - Fonte: Oliveira (2009)	53
Figura 13- Ponto de Equilíbrio	54
Figura 14 - Lucratividade	54
Figura 15 - Rentabilidade	55
Figura 16 - Prazo de Retorno de Investimento	55
Figura 17 - Valor Presente do investimento	56
Figura 18 - WACC	56
Figura 19 - Cinco Forças de Porter - Fonte: Oliveira (2009)	58
Figura 20 - Matriz SWOT (Elaborado pelo autor)	60
Figura 21 - Modelo de plano de negócios proposto por Rosa (2009)	63
Figura 22 - Traduzindo a Voz do Cliente em Qualidade Exigida – Cheng e Melo Filho, 2007.	70
Figura 23 - QFD - Passos principais a serem seguidos	71
Figura 24 - Diagrama <i>Better-Worse</i> - Questionário Dois	97
Figura 25 - Layout Proposto para o escritório da Voo em V	105
Figura 26 – Fluxo geral do projeto	109
Figura 27 - Prospecção de clientes	110
Figura 28 - Pesquisar <i>prospect</i>	111
Figura 29 – Conversão de um <i>prospect</i> em um cliente	112
Figura 30 - Contratação oficial do serviço	113
Figura 31 - Análise do fluxo de produção	114
Figura 32 - Subprocesso - Levantar dados sobre o fluxo	114
Figura 33 - Subprocesso - Analisar o fluxo atual	115
Figura 34 - Elaboração de um Plano de Negócios	116
Figura 35 - Análise de receitas e custos	117
Figura 36 - Priorizar produtos a partir da MCL	118
Figura 37 - Analisar os insumos do produto	119
Figura 38 - Elaboração de Site	120
Figura 39 - Treinamentos	121
Figura 40 - Monitoramento do projeto	121
Figura 41 - Subprocesso - Feedback intermediário	122
Figura 42 - Feedback	123
Figura 43 - Cálculo de Receita Mensal	133
Figura 44 – As forças competitivas - Análise de Porter (elaborado pelo autor)	148
Figura 45 - Análise SWOT - Resumo (Elaborado pelo autor)	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de empresas segundo numero de funcionários	29
Tabela 2 - Descrição dos itens que compõem o Plano de Negócios.....	31
Tabela 3 - Objetos de Fluxo - Fonte: Oliveira (2009).....	51
Tabela 4 - Objetos de conexão – Fonte: Oliveira (2009)	52
Tabela 5 - Missão, Visão e Valores - Elaborados pelo autor.	64
Tabela 6 - Matriz de seis pontos usada para a correspondência do questionário dois.....	67
Tabela 7 - Correspondência entre os símbolos	67
Tabela 8 - Comparativo do Setor de Panificação e Confeitaria - Extraído do site da Propan .	79
Tabela 9 - Demanda estimada	80
Tabela 10 - Cálculo de amostra suficiente	94
Tabela 11 - Amostras, Índice de Respostas e Envios	94
Tabela 12 - Resumo da amostra dos questionários	95
Tabela 13 - Lista de Oportunidades Priorizada	98
Tabela 14 - Quadro descritivo de cargos e funções	108
Tabela 15 - Áreas administrativas	124
Tabela 16 - Investimentos Fixos.....	127
Tabela 17 - Investimentos Pré-Operacionais.....	128
Tabela 18 - Custos Fixos	129
Tabela 19 - Resumo dos custos variáveis.....	130
Tabela 20 - Salários e cargos.....	131
Tabela 21 - Fator de produtividade - Elaborado pelo autor	133
Tabela 22 - Hipóteses elaboradas pelo autor	133
Tabela 23 - Rendimento dos sócios	135
Tabela 24 - Alíquotas de imposto	136
Tabela 25 - Tabela de Contribuição mensal.....	136
Tabela 26 - Encargos sociais e trabalhistas	137
Tabela 27 - WACC calculado para o investimento	138
Tabela 28 - Capital de terceiros	138
Tabela 29 - Investimento Total (Resumo).....	138
Tabela 30 - DRE - 1º Ano	141
Tabela 31 - Fluxo de Caixa Resumo 60 meses.....	142
Tabela 32 - Cenários - Quadro Resumo	146

LISTA DE ABREVIATURAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
Bacen	Banco Central
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Management Notation
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
Diecee	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
EP – USP	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MEI	Microempreendedor Individual
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Simples	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIM
SEO	Search Engine Optimization
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
WACC	Custo médio ponderado de capital (Weighted Average Cost of Capital)

Sumário

1. INTRODUÇÃO	23
1.1. Contexto de Desenvolvimento do Trabalho	23
1.2. Motivação	24
1.3. Problema	24
1.4. Objetivo	25
1.5. Justificativa	25
1.6. Estrutura do Trabalho	26
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1. Consultoria	27
2.1.1. Conceitos de Consultoria	27
2.1.2. Organização empreendedora	28
2.2. Micro e Pequenas Empresas (MPEs)	29
2.2.1. Definição	29
2.3. Serviço	30
2.3.1. Qualidade em Serviços	30
2.4. Plano de Negócios	31
2.5. Sumário Executivo	32
2.5.1. Missão, Visão e Valores	32
2.5.2. Forma jurídica e enquadramento tributário	32
2.6. Análise de Mercado	33
2.6.1. O Setor de Serviços de Alimentação	33
2.6.2. Estudo de Alianças Estratégicas	34
2.6.2.1. Sebrae	34
2.6.3. Etnografia	35
2.6.3.1. Observação Participativa	35
2.6.3.2. Pesquisa (Survey)	36
2.6.3.2.1. Entrevista semiestruturada	39
2.6.3.2.2. Questionários (Questionnaires)	40
2.6.4. Modelo Kano	41
2.6.4.1.1. Grau de Satisfação e Insatisfação dos clientes	43
2.6.4.1.2. Diagrama <i>Better-Worse</i>	44
2.7. Quality Function Deployment (QFD)	45
2.7.1. Matriz de Qualidade	45
2.8. Plano de Marketing	45
2.9. Plano Operacional	47
2.9.1. Processos	48
2.9.1.1. Business Process Management	50
2.9.1.2. Business Process Management Notation (BPMN)	50
2.9.1.3. Diagrama de Processos de Negócio (DPN)	51
2.9.1.3.1. Objetos de Fluxo	51
2.9.1.3.2. Objetos de Conexão	52
2.9.1.3.3. <i>Swimlanes</i>	52
2.10. Plano Financeiro	53
2.10.1. Conceitos de Contabilidade e Finanças	54
2.11. Análise Estratégica	57
2.11.1. Cinco Forças de Porter	57
2.11.2. Análise SWOT	60
3. METODOLOGIA	62
3.1. Tipo de Metodologia	62

3.1.1.	Organização de dados	62
3.2.	Sistemática adotada	62
3.3.	Sumário Executivo	63
3.3.1.	Missão, Visão e Valores.....	64
3.3.2.	Escolha do Setor	64
3.4.	Análise de Mercado.....	65
3.4.1.	Estudo do Setor.....	65
3.4.2.	Estudo dos Clientes, Concorrentes e de Alianças Estratégicas	65
3.4.3.	Trabalho de Campo.....	65
3.4.3.1.	Observação Participativa	66
3.4.3.2.	Entrevista e Questionários	66
3.4.4.	Seleção da amostra dos questionários	66
3.4.5.	Escalas utilizadas	67
3.4.6.	Elaboração dos questionários	68
3.4.7.	Aplicação dos Questionários	68
3.4.8.	Tabulação dos dados	68
3.5.	Modelo Kano.....	68
3.6.	QFD	68
3.6.1.	Plano Operacional.....	71
3.6.2.	Plano Financeiro	71
3.6.2.1.	Amortização	72
3.6.2.2.	WACC	72
3.6.2.3.	Ponto de Equilíbrio.....	72
3.6.2.4.	Análise de Rentabilidade	72
3.6.2.5.	Análise de Cenários.....	72
4.	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO – O PLANO DE NEGÓCIOS	73
4.1.	Sumário Executivo	73
4.1.1.	Resumo dos principais pontos do plano de negócio	73
4.1.2.	Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	73
4.1.3.	Missão, Visão e Valores.....	74
4.1.4.	Setores de Atividade	75
4.1.5.	Forma Jurídica e Enquadramento tributário	75
4.1.6.	Capital Social.....	76
4.1.7.	Fontes de recursos.....	76
4.2.	Análise de Mercado.....	76
4.2.1.	Estudo do Setor.....	76
4.2.1.1.	Dados sobre setor de serviços de alimentação (“food service”)	77
4.2.2.	Estudo dos Clientes.....	79
4.2.3.	Demanda Estimada	80
4.2.4.	Estudo dos concorrentes.....	80
4.2.5.	Estudo de Alianças Estratégicas	81
4.2.6.	Trabalho de Campo.....	82
4.2.6.1.	Observação participativa	83
4.2.6.1.1.	O dia-a-dia da Empresa.....	83
4.2.6.1.2.	Observações Gerais.....	85
4.2.6.2.	Entrevista Semiestruturada	87
4.2.6.2.1.	A empresa – Pães X.....	87
4.2.6.2.2.	Guia de perguntas (Semiestrutura)	88
4.2.6.2.3.	A entrevista	88
4.2.6.2.4.	Questões e Respostas Compiladas.....	89

4.2.6.3.	Observações Gerais	92
4.2.6.4.	Questionários	92
4.2.6.4.1.	Características da pesquisa	93
4.2.6.5.	Resultados	95
4.2.6.6.	Lista de Oportunidades Identificadas	97
4.3.	Matriz QFD	98
4.4.	Plano de Marketing.....	99
4.4.1.	Descrição dos principais produtos e serviços	99
4.4.1.1.	Análise de custos	99
4.4.1.2.	Análise dos estoques.....	100
4.4.1.3.	Realização de treinamento de funcionários	100
4.4.1.4.	Análise das finanças	100
4.4.1.5.	Análise do fluxo de produção	101
4.4.1.6.	Revisão de Plano de Negócios	101
4.4.1.7.	Modernização administrativa (OSM)	101
4.4.1.8.	Elaboração de planejamento estratégico.....	101
4.4.1.9.	Elaboração de plano de marketing	101
4.4.1.10.	Implantação de marketing online	102
4.4.1.11.	Realização de pesquisa de mercado	102
4.4.2.	Preço.....	102
4.4.3.	Estratégias Promocionais	102
4.4.4.	Estrutura de Comercialização	103
4.4.5.	Localização	103
4.5.	Plano Operacional	104
4.5.1.	Layout	104
4.5.2.	Capacidade de prestação de serviços	105
4.5.2.1.1.	Relação entre o número de funcionários	106
4.5.3.	Mapeamento dos Processos Internos	106
4.5.3.1.	Apresentação dos Fluxos de Processo	107
4.5.3.2.	Fluxo geral de um projeto	109
4.5.4.	Avaliação do Mapeamento dos Processos	123
4.5.5.	Serviços Administrativos	124
4.6.	Plano Financeiro	125
4.6.1.	Investimentos Iniciais	125
4.6.1.1.	Estimativa de investimentos fixos.....	125
4.6.2.	Investimentos Pré-Operacionais	127
4.6.3.	Estimativa de Custos e Despesas Operacionais.....	128
4.6.3.1.	Estimativa de Custos Fixos Mensais	129
4.6.3.2.	Custos Variáveis.....	130
4.6.3.3.	Despesas com salários	130
4.6.3.4.	Depreciação.....	131
4.6.4.	Estimativa do faturamento mensal da empresa	132
4.6.5.	Distribuição de Participação nos Lucros e Resultados (PLR).....	134
4.6.6.	Impostos e Encargos Sociais	135
	<i>Impostos sobre PLR</i>	<i>137</i>
4.6.7.	Custo de Capital.....	137
4.6.8.	Investimento Total	138
4.6.9.	Indicadores Financeiros	138
4.6.9.1.	Ponto de Equilíbrio.....	139
4.6.9.2.	Lucratividade	139

4.6.9.3.	Taxa Interna de Retorno - TIR.....	139
4.6.9.4.	Valor Presente Líquido - VPL	139
4.6.9.5.	Prazo de Payback	139
4.6.9.6.	Demonstração de Resultados do Exercício - DRE.....	140
4.6.9.7.	Rentabilidade do Investimento	142
4.7.	Análise de Cenários.....	143
4.8.	Cenário Normal.....	143
4.9.	Cenário Pessimista	144
4.10.	Cenário Otimista	144
4.11.	Conclusão dos cenários e quadro resumo	145
4.12.	Análises Estratégicas	146
4.12.1.	Porter	146
4.12.2.	SWOT	148
4.13.	Principais Resultados.....	150
5.	CONCLUSÕES.....	152
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
APÊNDICE A – FORMULÁRIOS E TAMANHO DE AMOSTRA DOS		
QUESTIONÁRIOS.....		160
APÊNDICE B – LISTA DE OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS NO		
QUESTIONÁRIO UM.....		166
APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DOS CRITERIOS DO QUESTIONÁRIO DOIS		173
APÊNDICE D – TABELAS QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT)		176
APÊNDICE E – DADOS CONSOLIDADOS DOS QUESTIONÁRIOS		188
APÊNDICE F – ESTIMATIVA DO LAYOUT DO ESCRITORIO		197

1. INTRODUÇÃO

O estudo que será apresentado foi desenvolvido em conjunto com os sócios de uma empresa de consultoria que entrará em operação futuramente. A empresa será denominada “Voo em V – Parcerias & Desenvolvimento Empresarial” e será chamada de Voo em V neste trabalho.

Neste capítulo, primeiramente será ilustrado o contexto no qual o trabalho foi desenvolvido. Em seguida, será apresentado o problema tratado pelo projeto, assim como os objetivos que devem resultar do estudo e a justificativa para tal realização. Por fim, será ilustrada a estrutura a qual o trabalho seguirá.

1.1. Contexto de Desenvolvimento do Trabalho

O empreendedorismo, apesar de não ser uma ciência, é a base para o desenvolvimento (O Segredo de Luísa, pag 26).

E para que seja possível empreender, é preciso saber planejar, afinal, o planejamento permite que sejam estabelecidas as diretrizes essenciais de atuação e permite que novas ações sejam tomadas. Citando o guru Peter Drucker, “*Action without thinking is the cause of every failure*”, podemos afirmar que sem planejamento, uma empresa pode tomar direções que a levem à extinção.

A despeito da onda de crescimento econômico que caracterizou a última década do Brasil, a qual permitiu a geração de inúmeros negócios, também ocorreram inúmeras falências de empresas. Conforme dados da Serasa¹ (2011), Apenas em abril de 2011, foram requeridas cento e quarenta e seis (146) falências, sendo que destas noventa (90) provieram de Micro e Pequenas empresas, assim como sessenta (60) das sessenta e oito (68) das falências decretadas no mesmo mês. Segundo CAMPOS (2009), a falta de planejamento pode ser apontada como a causa principal.

Tais dados podem ser considerados preocupantes, dado que as MPEs representam 98% do total de empresas e empregam aproximadamente 53% dos trabalhadores do país, segundo o SEBRAE (2010).

¹ **Páscoa e economia aquecida puxam queda nos pedidos de falência, revela Serasa Experian.** Serasa Experian. Disponível em: <http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2011/noticia_00460.htm> - Acesso em 06 de maio de 2011

O quadro ilustrado, claramente, cria uma limitação do desenvolvimento do país. A fim de contornar tal dificuldade e planejar com profundidade e eficácia, devem ser analisadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças às quais a empresa está ou estará sujeita. Tais estudos buscam analisar a viabilidade atual e futura do negócio, a fim de se evitar “surpresas desagradáveis”, assim como formas de potencializa-lo através da criação de propostas que produzam maior valor para o cliente-alvo.

É exatamente a fim de suprir tal necessidade que se recorre à utilização do Plano de negócio como ferramenta-guia para o negócio, seja este existente ou não.

1.2. Motivação

É preciso esclarecer o surgimento da oportunidade de se fundar a empresa. Primeiramente, ao longo de sua graduação, o autor percebeu a importância e as vantagens de se empreender, pois convivia em um ambiente muito propício, no qual ex-alunos fundaram negócios.

Após conversas informais entre um amigo e ele sobre alguns problemas que empresas de familiares e conhecidos possuíam, estes perceberam a relativa simplicidade e lógica de resolução. Chegou-se à conclusão de que estes poderiam fundar uma empresa na área de consultoria, dado que tanto o autor como o seu amigo já possuíam alguma experiência na área, não compondo uma barreira de entrada alta. Também foi decidido que, no início, seriam priorizados projetos mais simples e que, à medida que se adquirisse maior experiência, poderia-se aumentar gradativamente a complexidade dos projetos.

O valor de tal oportunidade está tanto no potencial de ganho proporcionado, obtendo-se independência financeira mais rapidamente, quanto na possibilidade de se contribuir ativamente com a sociedade.

1.3. Problema

A empresa no qual o trabalho se desenvolveu encontra-se no estágio pré-operacional (Preoperational Stage) e os seus sócios possuíam somente algumas diretrizes de atuação, no entanto sem apresentar uma visão clara sobre o negócio ou sobre a sua viabilidade.

Podemos afirmar que não havia um plano diretor que definisse a empresa, a sua estratégia de negócio, o seu modelo de atuação ou mesmo as propostas de valor que seriam oferecidas. Era preciso analisar o mercado, definir os clientes-alvo, além de definir o serviço e desenhar os processos que fariam parte da empresa.

Por isso, pode-se afirmar que os dois grandes pontos do presente trabalho e que formam a motivação para o desenvolvimento do projeto é:

- Não se sabe qual é a viabilidade do negócio de que trata a empresa, quais são os seus impactos de atuação ou de seus colaboradores;
- Não há um plano de negócios que possa conduzir a atuação da empresa;

1.4. Objetivo

Como proposta de solução para os problemas explicitados no item anterior, este trabalho possui como objetivo o desenvolvimento de um plano de negócios que possa conduzir a organização além de verificar qual é a presente viabilidade do negócio e a flexibilidade do modelo de forma que o negócio seja viável. O que se objetiva com tais medidas é:

- 1) Avaliar a solidez do modelo de negócio e a viabilidade de investimento, medindo-se também os impactos trazidos pelo projeto;
- 2) Auxiliar os principais executivos da empresa no esclarecimento do negócio e da estratégia a ser adotada na organização;
- 3) Prever os riscos associados ao projeto e os possíveis riscos com os quais será necessário lidar;
- 4) Avaliar a taxa e prazo de retorno do investimento a ser realizado; e
- 5) Definir os processos diários da organização e como eles se relacionam à estratégia do negócio.

1.5. Justificativa

Uma vez apresentada a motivação para a fundação do negócio, o problema que o trabalho visa tratar, e os objetivos que se buscam realizar é preciso justificar a realização do projeto.

A empresa está em estágio pré-operacional e necessita formar e expandir a sua base de clientes, apresentando propostas diferenciadas que precisam estar alinhadas entre os sócios.

Outro ponto que contribuiu para o acontecimento do projeto foi o fato de que os sócios desejavam verificar a viabilidade do negócio antes de implementá-lo, além de desejarem ganhar escala de forma acelerada sem aumentar exponencialmente os riscos. Para tal, esses sentiram que precisavam de ferramentas de apoio que os pudessem guiar da forma mais clara possível. Assim, foi lançado mão do uso da ferramenta de plano de negócio.

Segundo o SEBRAE (2008), “Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.”.

A proposta e a forma de realização do presente trabalho foram positivamente recebidas pelos sócios da futura empresa, dado que estes já possuíam conhecimento sobre a utilidade de um bom planejamento sobre os resultados de uma empresa em busca de excelência.

Diante do exposto, o plano de negócios oferece os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos do projeto, sendo um guia de ação para os sócios, especialmente no início do empreendimento, aumentando as chances de seu sucesso.

1.6. Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos. O capítulo 2 retrata a revisão de literatura, que engloba os principais conceitos e ferramentas que serão utilizados.

O capítulo 3 trata sobre a metodologia, a partir dos conceitos elucidados anteriormente e realiza adaptações sobre as ferramentas adotadas, a fim de aumentar o seu aproveitamento.

O capítulo 4 consiste no desenvolvimento do plano de negócios. Nesta etapa, há descrição da empresa, ilustrando o seu setor de atuação, a sua missão, a sua visão, os seus valores bem como o seu estágio operacional. Também, são realizadas as análises de mercado, são apresentados os resultados principais das pesquisas de campo efetuadas, resultando na definição do público-alvo, dos serviços a serem prestados. Ademais, realiza-se a análise do investimento do ponto de vista financeiro e os processos operacionais que permitirão o funcionamento da Voo em V. O capítulo conclui com os principais resultados obtidos a partir do desenvolvimento do plano.

Por fim, no capítulo 5 são listadas as referências bibliográficas na qual se baseou o trabalho, juntamente aos apêndices com detalhamento dos dados apresentados nos capítulos anteriores.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo registrar os principais aspectos teóricos necessários ao desenvolvimento deste trabalho. Os conceitos e dados apresentados foram baseados em pesquisas em livros, materiais de disciplinas lecionadas no curso de Engenharia de Produção, artigos científicos e monografias direta ou indiretamente relacionadas ao tema do projeto proposto.

2.1. Consultoria

Dado que a empresa descrita neste trabalho pertence ao ramo de consultoria empresarial, é importante iniciar este trabalho esclarecendo o conceito e as origens da atividade.

Segundo Pereira (1999), a atividade de consultoria, em seu sentido mais geral, pode ser considerada uma das mais antigas, caso consideremos a origem da palavra “consultar” (do latim, *consultare*). Uma de suas acepções, segundo o dicionário Houaiss (2011), é “pedir (a alguém) [sua opinião, conselhos, parecer, instruções etc.]; aconselhar-se, instruir-se com”.

Segundo a autora, possivelmente, o Oráculo de Delfos foi o primeiro consultor digno deste nome, uma vez que seus sacerdotes proviam consultorias embasadas em observações sistemáticas e inteligentes de fenômenos naturais, entendidas naquela época como profecias de homens escolhidos pelos deuses e dotados de poderes descomunais. Ela também cita os Magos Chineses (1999, p. 40) como precursores da atividade de consultoria.

2.1.1. Conceitos de Consultoria

HOLTZ (1997, p. 22) afirma o seguinte: “[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.”.

Segundo o Estatuto do IBCO², “consultoria de organização é a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais.”.

De acordo com o instituto, a atividade engloba a indicação dos métodos e soluções a serem adotados, além da criação das condições que possibilitarão a sua implantação nas organizações assessoradas, exercida, individual ou coletivamente, por consultores de organização.

Por último, segundo o KUBR (1986), consultoria é o processo interativo entre um agente de mudanças (externo e/ou interno) e seu cliente, que se responsabiliza por auxiliar os executivos e colaboradores do respectivo cliente nas tomadas de decisão, não possuindo, no entanto, o controle direto da situação analisada. O autor define como principais características e conceitos a seguir:

- Independência (objetiva prover imparcialidade)
- Aconselhamento (objetiva prover experiência)
- Prover conhecimento profissional, habilidades relevantes à empresa, seguindo uma linha de pragmatismo e comprometimento.

2.1.2. Organização empreendedora

É importante explicar que uma empresa pode possuir diversas configurações organizacionais. A empresa tratada neste trabalho enquadra-se na definição de Organização empreendedora, que será explicada a seguir.

Segundo Mintzberg (1995), uma configuração organizacional importante e prevalecente na sociedade é a organização Empreendedora. Neste contexto, normalmente há a figura de um líder que centraliza o poder e conhecimento, ao mesmo tempo em que busca manter a organização enxuta e flexível, evitando burocracias.

Segundo o autor, firmas empreendedoras buscam se manter em mercados nos quais seus líderes possam compreender. (p. 233). Outra vantagem citada é seu sentido de missão, com a qual os funcionários podem se identificar, levando a organização a crescer de forma acelerada.

² “**Afinal, o que é ser um Consultor?**”. IBCO. Disponível em: http://www.ibco.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1297&catid=15:artigos-publicados&Itemid=644 – Acesso em 20 de abril de 2011.

Contudo, o autor alerta para alguns fatos relevantes: esta é a mais arriscada forma de organização, pois depende muito de poucos, incluindo a figura do líder. Além disso, há o perigo de se minar a criatividade dos funcionários, caso apenas os líderes tomem as decisões, podendo ser caracterizada como uma organização paternalista e autocrática por alguns. Por isso, o autor aconselha que haja poderes compensatórios que possam limitar a autoridade do líder.

2.2. Micro e Pequenas Empresas (MPes)

Uma vez esclarecido o conceito de consultoria e o fato de a empresa tratada neste trabalho pertencer ao setor de MPes, é importante definir este conceito.

2.2.1. Definição

As empresas podem ser classificadas segundo mais de um critério. De acordo com o Sebrae³, uma empresa pode ser classificada segundo número de colaboradores ou segundo o seu faturamento bruto anual.

Segue a classificação detalhada segundo o primeiro critério, segmentada por setor de atuação (indústria, serviços/comércio):

Setor	Tamanho	Funcionários	
		De	Até
Indústria	Micro	1	19
	Pequena	20	99
	Média	100	499
	Grande	Superior a 500	
Comércio e Serviços	Micro	1	9
	Pequena	10	49
	Média	50	99
	Grande	Superior a 100	

Tabela 1 - Classificação de empresas segundo numero de funcionários

Ainda de acordo com o Sebrae, segundo o regime simples de tributação – SIMPLES, estabelecido pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, a categoria se limita às empresas

³ **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Saiba como classificar empresas por porte. Sebrae. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra_bia?ident_unico=97> - Acesso em 10 de junho de 2011.

que faturam até R\$ 2,4 milhões anualmente e dividem-se da seguinte maneira, para o estado de São Paulo:

- Micro-empresa: Pessoa jurídica que fatura até R\$ 240 mil por ano.
- Pequena empresa: Pessoa jurídica que fatura mais de R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões por ano.

2.3. Serviço

Dado que a empresa em questão pertence ao setor de serviços, é importante esclarecer o que o define. Segundo a NBR ISO 9004-2 (*apud* QUINTELLA & SILVA (2006)), um serviço é o resultado gerado por atividades na interface entre fornecedor e cliente, e por atividades internas do fornecedor a fim de atender às necessidades do cliente. Essa definição é confirmada por KOTLER e ARMSTRONG (1998), que afirma que o serviço é essencialmente intangível, e que não resulta na posse de algum bem, podendo ou não estar ligada a um produto físico. De acordo com o autor, serviços possuem quatro características básicas:

- Intangibilidade: Serviços que não podem ser vistos, provados, sentidos ou cheirados antes de serem comprados. Possuem duas dimensões: A física, relacionada ao grau de materialidade do serviço; e a mental, referente ao grau de dificuldade para definir, formular ou entender o serviço de maneira precisa.
- Simultaneidade (ou Inseparabilidade): Os serviços não podem ser separados de seus fornecedores.
- Variabilidade (ou Heterogeneidade): A qualidade dos serviços depende de quem os proporciona e quando, onde e como são proporcionados, pois as demandas também variam de forma considerável.
- Perecibilidade: Os serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior e ocorrem em organizações que se situam em mercados que possuem uma alta variação na demanda (existem períodos de falta e excesso de serviços).

2.3.1. Qualidade em Serviços

Tratando-se de serviços, deve-se tomar cuidado como se avalia qualidade. Segundo CARVALHO & PALADINI (2005), em serviços, o consumidor não julga apenas o seu resultado, mas também os aspectos da produção. E há alguns fatores que influenciam a

formação das expectativas do cliente em relação ao serviço prestado: a comunicação boca a boca, as necessidades pessoais, suas experiências anteriores e a comunicação externa (incluindo propagandas feitas pela própria empresa).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, apud LAPEL (2002)), muitas vezes fatores como preço e qualidade não atingem o seu melhor valor, devido à complacência na administração, descuido com a qualidade, negligência com o cliente e suas necessidades. Muitas empresas do setor de serviços tem a sua atenção voltada ao enriquecimento no curto prazo, o que forma um quadro desfavorável para o setor de serviços.

2.4. Plano de Negócios

Dado que o trabalho possui como objetivo verificar a viabilidade do negócio e definir a estrutura da empresa, é importante apresentar a ferramenta a ser utilizada para a concretização de tal objetivo: o plano de negócios.

Segundo Salim (2005), o que um empreendedor busca é transformar uma oportunidade em um negócio e o Plano de Negócios é o meio usado para explicitar tal oportunidade, assim como a forma de materialização do aproveitamento dessa oportunidade se dará a partir da empresa que será criada ou utilizada para operar, produzir ou desenvolver um novo produto ou serviço. Segundo ROSA (2007), é composto basicamente por esses itens:

Tópico	Descrição
Sumário Executivo	Resumos os pontos do plano de negócio e descreve as características principais da empresa.
Análise de mercado	Estuda as características do setor e os principais players do mercado
Plano de marketing	Descreve os principais produtos e serviços, além das estratégias de marketing escolhidas pela empresa
Plano operacional	Inclui desde o layout do escritório até a capacidade produtiva e o desenho dos processos da empresa
Plano financeiro	Analisa a viabilidade e a lucratividade do negocio do ponto de vista financeiro, através da estrutura de receitas e custos
Avaliação estratégica	Analisa o posicionamento da empresa no mercado em que atuará.

Tabela 2 - Descrição dos itens que compõem o Plano de Negócios.

2.5. Sumário Executivo

Segundo Rosa (2007), o sumário executivo é um resumo do Plano de Negócio, contendo os seus pontos mais importantes.

2.5.1. Missão, Visão e Valores

Um dos itens principais que compõe as características da empresa, e, portanto, o sumário executivo é a apresentação da missão, visão e valores da empresa. Abaixo, são explicitados os conceitos.

Primeiro, apresenta-se a missão: A missão é uma breve sentença, que define o propósito fundamental da organização. Esta deve incluir o que proverá aos clientes e informar aos executivos e colaboradores a meta geral que todos devem seguir.

Segundo Rosa (2007), “A missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio.”.

Em segundo lugar, apresenta-se o conceito de visão. Já, a visão é uma declaração concisa que define as metas para o médio-longo prazo (3 a 10 anos), devendo ser externa e orientada ao mercado, focando-se em como quer ser percebida pelo restante do mundo. Ademais, a fim de torna-la realmente factível, deve-se torna-la medível. Isso proverá um guia e um foco claro para a elaboração e implementação da estratégia. Para tal, deve-se atentar a três pontos: um indicador que quantifique o sucesso; a definição do nicho; e um prazo para execução da meta.

Por ultimo, deve-se apresentar o conceito de valores, também chamados de valores centrais (“core values”), segundo Kaplan & Norton (2008), e prescrevem basicamente três pontos: comportamento, caráter e cultura.

2.5.2. Forma jurídica e enquadramento tributário

Outro item importante que compõe as características da empresa é forma jurídica, a sua constituição formal. De acordo com o site do Sebrae⁴, “A sociedade empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito ao registro, independentemente

⁴ **Diferenças entre tipos de empresas.** Conheça as diferenças entre Sociedade Empresarial Limitada, Empresário Individual e Empreendedor Individual. Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/rondonia/orientacao-empresarial/abertura-e-legalizacao-de-empresa/diferencas-entre-tipos-de-empresas>> - Acesso em 22 de maio de 2011.

de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado. (CC art. 982 e parágrafo único).”

A sociedade empresária permite exercer atividade econômica voltada para a produção ou circulação de bens/serviços. Nesta modalidade de registro, cada sócio responde pelas dívidas contraídas durante o exercício de sua atividade. Entretanto, tal responsabilidade é limitada ao capital social da organização.

Tais condições são importantes para que os sócios estejam completamente envolvidos no negócio sem que isso comprometa os seus ativos pessoais.

2.6. Análise de Mercado

Como já foi afirmado neste capítulo, este item descreve as principais características do setor e estuda os principais *players* do mercado. É um item muito importante para entender as condições de inserção da empresa no mercado.

2.6.1. O Setor de Serviços de Alimentação

Visto que a empresa apresentada neste trabalho servirá empresas pertencentes ao setor de serviços de alimentação, é importante descrever as suas principais modalidades. De acordo com o Ministério do Trabalho⁵, uma empresa pode atuar conforme as seguintes formas:

1. Autogestão (serviço próprio)
2. Terceirização (serviços de terceiros)
 - a. Refeição transportada: No qual se prepara a refeição em uma cozinha industrial e transporta-se até o local;
 - b. Administração de cozinha e refeitório: No qual a empresa beneficiária contrata serviços de outrem para preparar e distribuir as refeições;
 - c. Refeição Convênio: Os colaboradores da empresa beneficiária realizam as suas refeições em restaurantes que possuem convênios com empresas que operam produtos como vales, tíquetes e cheques;
 - d. Alimentação convênio: No qual a empresa beneficiária fornece senhas ou tíquetes para a aquisição de alimentos em estabelecimentos comerciais;

⁵ **Modalidades.** Ministério do Trabalho. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pat/modalidades.asp>> - Acesso em 20 de maio de 2011.

- e. Cesta de alimentos: No qual a empresa beneficiária fornece gêneros alimentícios em embalagens, a fim de garantir ao menos uma refeição diária ao colaborador.

2.6.2. Estudo de Alianças Estratégicas

Além das características gerais do setor, é importante identificar as oportunidades de se realizar alianças estratégicas. Segundo Klotzle (2002), uma aliança estratégica possui diversas definições, porém podemos afirmar que significa uma forma de interação entre duas ou mais entidades a partir de uma parceria.

“Eisenhardt e Schoonhoven (1996) descobriram, por exemplo, que a tendência à formação de uma aliança é maior: (1) quando os potenciais parceiros se encontram em posições estratégicas vulneráveis (isto é, necessitam de recursos); ou (2) quando eles detêm posição forte no mercado (isto é, possuem recursos valiosos para serem divididos com outras empresas).” (*apud* KLOTZLE, M. C., 2002)

2.6.2.1. Sebrae

Uma aliança estratégica relevante dentro do setor de MPEs, porte da empresa em questão, é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O Sebrae é uma organização privada que não possui fins lucrativos. Criada em 1972, a empresa busca promover a competitividade dos empreendimentos de micro e pequeno porte, além do seu desenvolvimento.

A instituição também trabalha para fortalecer o empreendedorismo e acelerar o processo de formalização da economia através de parcerias, tanto com o setor público quanto o privado.

Outras formas de atuação da empresa incluem: “programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.”⁶

⁶ **Sebrae: um agente do desenvolvimento.** Sebrae. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/sebrae-um-agente-de-desenvolvimento> - Acesso em 20 de março de 2011.

2.6.3. Etnografia

Como parte integrante da análise de mercado, é importante mencionar o conceito de etnografia. Segundo Fetterman (2010), uma etnografia pode ser definida como a arte e a ciência de descrever um grupo ou uma cultura. Etnografia vem do grego (*etno* = pessoas, *grafia* = escrita), de acordo com Houaiss (2011) ⁷⁷, pode ser definida como “estudo descritivo das diversas etnias, de suas características antropológicas, sociais etc.”.

Segundo Fetterman (2010), uma etnografia busca, a partir de observações e diferentes métodos, descrever o comportamento de pessoas inseridas em um meio. Ela se inicia com a escolha do problema ou do tópico de interesse. Em seguida, deve-se escolher a forma de pesquisa: observação participativa, *survey* (pesquisa de mercado) ou pesquisa experimental.

Segundo o autor, a escolha dependerá de quais informações são mais relevantes ao realizador da pesquisa. Enquanto uma *survey* fornece números para formar uma base de análise, uma descrição etnográfica busca entender e analisar os eventos que caracterizam o comportamento dos colaboradores da empresa e a cultura organizacional que os inserem. Tal forma de pesquisa também difere de um experimento, no qual se buscam medir os impactos de interferências no meio, sejam estas positivas ou negativas.

2.6.3.1. Observação Participativa

Segundo Bogdan e Taylor (1975, apud FINO (2008)), a observação participativa pode ser caracterizada como um período de interações sociais intensas entre o investigador e os sujeitos, recolhendo-se dados de maneira sistemática. Lapassade (1991, 1992, 2001, apud FINO (2008)) afirma que, enquanto presentes, os observadores imergem pessoalmente na vida da comunidade local estudada, ocorrendo partilha de suas experiências.

De acordo com Queiroz, Vall e Souza (2007), a observação participativa pode ser dividida em três etapas.

- 1) A aproximação do pesquisador ao grupo social a ser estudado: Nesta fase, é importante que o pesquisador seja aceito em seu papel, no qual este busca diminuir a distância entre ele e o grupo com quem pretende trabalhar;
- 2) O esforço do pesquisador em visualizar o conjunto da comunidade: Tal fase pode ser facilitada com o uso de algumas ferramentas como a observação da vida cotidiana,

⁷⁷Dicionário Houaiss. Disponível em:
<<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=etnografia&x=0&y=0&stype=k>> - Acesso em 16 de maio de 2011.

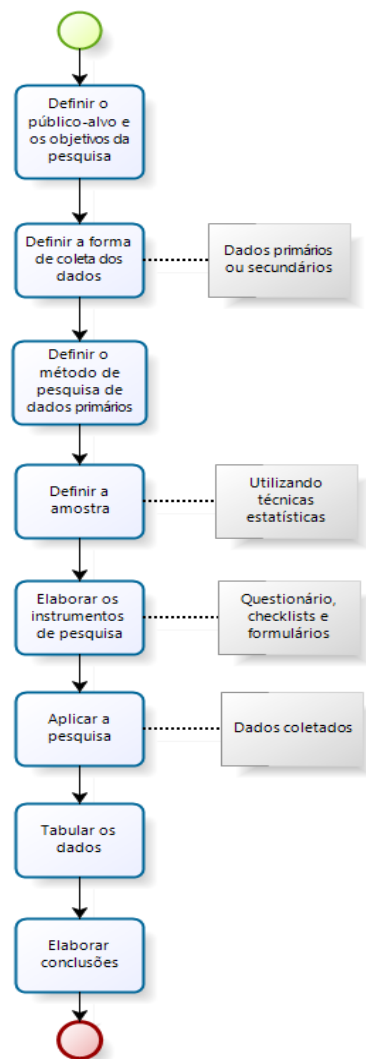
identificação das organizações e as atividades econômicas, levantamento de pessoas chave. Segundo Fetterman (2010), são as pessoas que podem prover dados precisos, sejam estes históricos sejam contemporâneos, além de possuir uma visão sobre as nuances sobre o funcionamento do dia-a-dia da comunidade, etc.;

- 3) Sistematização e organização dos dados coletados: O autor declara que esta é uma etapa delicada, uma vez que esta busca resumir e validar o trabalho realizado nas anteriores.

2.6.3.2. Pesquisa (Survey)

Uma pesquisa via abordagem “survey”, como descreve Fetterman (2010), certamente, inclui mais de um significado. As pesquisas podem ser realizadas via entrevistas ou questionários (*questionnaires*). Ambas as técnicas estão descritas nos subitens a seguir, assim como o seu propósito, vantagens e desvantagens.

Entretanto, seja utilizada a primeira ou a segunda técnica, uma pesquisa segue, basicamente, o seguinte roteiro, ilustrado na figura 1 localizada abaixo:



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 1 - Roteiro de uma pesquisa - Elaborado pelo autor, segundo Rosa (2009).

Segue a descrição dos passos que compõem a estrutura apresentada acima:

1º Passo – Definição do público-alvo e objetivos da pesquisa

Primeiro, serão definidos os objetivos e a real necessidade que levam o autor a realizar a pesquisa.

2º Passo – Definição da coleta dos dados

Nesta etapa, deve ser definido o modo de levantamento dos dados da pesquisa.

3º Passo – Definição do método de pesquisa dos dados primários

Em seguida, é determinado o tipo de pesquisa mais adequado, dados os objetivos definidos, definindo-se também os procedimentos para tal realização.

Enquanto a pesquisa qualitativa de caráter subjetivo, a pesquisa quantitativa é um método que trabalha com dados numéricos e que, por isso, possui critérios estatísticos envolvidos.

4º Passo – Definição da amostra

Segundo Gomes (2005), a amostra é uma parcela da população com a qual se faz uma pesquisa dentro de um universo pré-definido. O autor aponta que há uma diferenciação entre uma pesquisa qualitativa e uma quantitativa. Enquanto a primeira busca identificar o perfil do público-alvo, a segunda utiliza conceitos de estatística que indicam o número representativo de pesquisas a serem realizadas.

5º Passo – Elaboração dos instrumentos de pesquisa

Primeiro, são determinadas as informações necessárias para as perguntas, estipuladas a partir dos objetivos definidos anteriormente para a pesquisa.

Segundo, há a redação das perguntas e das alternativas de respostas. Busca-se seguir as recomendações gerais do documento, como elaborar questões curtas, fazer perguntas gerais no início e criteriosas no meio, não obrigar o entrevistado a fazer cálculos, perguntar o que o entrevistado faz ao invés do que o que ele pensa, etc.

“Quando se possui uma grande quantidade de entrevistados, é necessário realizar uma pesquisa estruturada.” (p 36). Neste caso, o questionário deve ser de rápida aplicação (tempo de resposta inferior a 10 minutos), facilitando a padronização e interpretação dos dados.

Terceiro, é realizada a avaliação do questionário e de sua estrutura. Nesta etapa, observa-se se o questionário estava muito longo, se todas as perguntas são necessárias e suficientes, além de verificar se o visual está agradável ao respondente e se os dados estão fáceis de serem tabulados.

Após isso, é realizado um pré-teste com alguns candidatos de mesmo perfil da amostra escolhida, cujos resultados ocasionam uma validação e revisão do questionário, proporcionando maior qualidade à pesquisa.

6º Passo: Aplicação da pesquisa

É definida a forma de abordagem a fim de se garantir bom desempenho da pesquisa. Nesta etapa, devem-se conhecer as técnicas de abordagem e treinar os entrevistadores, levando-se em consideração: a finalidade da pesquisa, o método, além do período de entrevista e da aparência do entrevistador e o material a ser utilizado, buscando caracterizar uma abordagem amigável e respeitosa.

7º Passo – Tabulação dos dados

Reunião e formatação dos dados para análise. Normalmente, os dados são apresentados no formato de gráficos e tabelas com comentários destacando as informações mais importantes. Isso visa facilitar a interpretação dos dados.

8º Passo – Elaboração do relatório Final

Elabora-se o relatório final, que deve conter a análise dos dados obtidos na pesquisa e identificar os aspectos relevantes para tomadas de decisão a partir dos objetivos traçados inicialmente.

A análise deve ser feita a partir da reunião e cruzamento de todos os dados obtidos, refletindo o esforço da pesquisa. Após a análise e tomada de decisões, o relatório pode ser utilizado como fonte de consulta.

9º Passo – Tomada de decisão

Por último, uma vez que os resultados tenham sido obtidos, é possível determinar as ações necessárias em benefício do negócio.

2.6.3.2.1. Entrevista semiestruturada

Segundo Fetterman (2010), a entrevista é a forma mais importante de coleta de informações, pois põem em contexto as informações observadas.

No entanto, o seu grau de liberdade apresenta variações, que podem ser subdivididas em: entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Dentro deste contexto, é importante especificar o conceito de entrevista semiestruturada.

Entrevistas formalmente estruturadas ou semiestruturadas são aproximações verbais de um questionário (*questionnaire*, explicitado no próximo item), podendo o trabalhador de campo utilizá-las a qualquer tempo no estudo. O autor afirma que a entrevista pode conter desde questões gerais (“*grand tour or survey questions*”), quanto mais questões específicas, mesclando questões de origem fechada ou aberta.

Segundo Oliveira (2008), a entrevista semiestruturada se localiza entre os extremos das entrevistas estruturadas que apresentam um conjunto de questões com hipóteses pré-determinadas; e entrevistas não estruturadas (ou completamente abertas) apresentam um número de questões, no entanto não são específicas nem fechadas. Por isso, as respostas são relativamente livres.

A fim de disciplinar e organizar os dados a serem coletados, pode-se fazer uso de *checklists* e formulários.

2.6.3.2.2. Questionários (Questionnaires)

Segundo Fetterman (2010, p. 64-65), a utilização de questionários (*questionnaires*) como técnica para uma pesquisa etnográfica é uma excelente forma para lidar com questões que representatividade, um meio eficiente de coletar dados e de testar hipóteses sobre concepções ou comportamentos específicos.

Porém, o autor aconselha que, antes de se aplicar o questionário, o etnógrafo estabeleça a sua relevância para o público-alvo.

O questionário é uma técnica muito utilizada em pesquisas quantitativas, sendo um documento que contém um conjunto de perguntas claras e objetivas. O objetivo principal é garantir uniformidade nas respostas a fim de ser possível a padronização dos resultados. (GOMES, 2005, p. 36)

Como a aplicação de um questionário implica na utilização de conceitos de amostragem, dentro do campo de estatística, alguns deles estão apresentados a seguir.

- Tamanho da população: o universo a ser pesquisado;
- Margem de erro (ou erro amostral): a variação dos resultados da pesquisa;

- Distribuição da população: Indica a característica da população. Quanto menos variada, menor é a amostra necessária; e
- Nível de confiança: Medida estatística que reflete a probabilidade de haver repetição dos resultados que foram obtidos na pesquisa.

É válido ressaltar que quando não se possui noção a respeito da proporção da população, deve-se considerar um split 50-50, para se alcançar um nível maior de confiança da pesquisa. (Gomes, Isabela Motta, 2005, p. 32)

Há diversos tipos possíveis de distribuição de dados para uma população. No entanto, uma das distribuições mais utilizadas é a distribuição Normal. A fim de se verificar se é válida a sua utilização na pesquisa, devem-se ter os seguintes pré-requisitos (RAMOS, 2009, p.114), ilustrado pela figura 2:

Se $n.p \geq 5$ e $n.(1-p) \geq 5 \Rightarrow$ vale aproximação pela Normal.

Figura 2 Distribuição Normal de Probabilidade - Extraído de Ramos (2009)

Para se chegar a uma amostra suficiente utilizando proporções de população em um intervalo de confiança, Ramos (2009) aconselha utilizar a fórmula contida na figura 3 abaixo:

Proporção Populacional (probabilidade):

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{e_0} s \right)^2 p'(1 - p')$$

Se não há estimativa para p, adotar $p' = 1/2$.

Figura 3 - Cálculo de tamanho de amostra - Extraído de Ramos (2009)

2.6.4. Modelo Kano

Uma vez realizada a coleta de dados, é muito importante saber classificá-los segundo a sua importância. Uma destas formas é utilizar o modelo proposto por Noriaki Kano. Segundo Kano (1984, apud Matzler (2004)), os clientes possuem três formas básicas de percepção de qualidade, ilustradas pela figura 4:

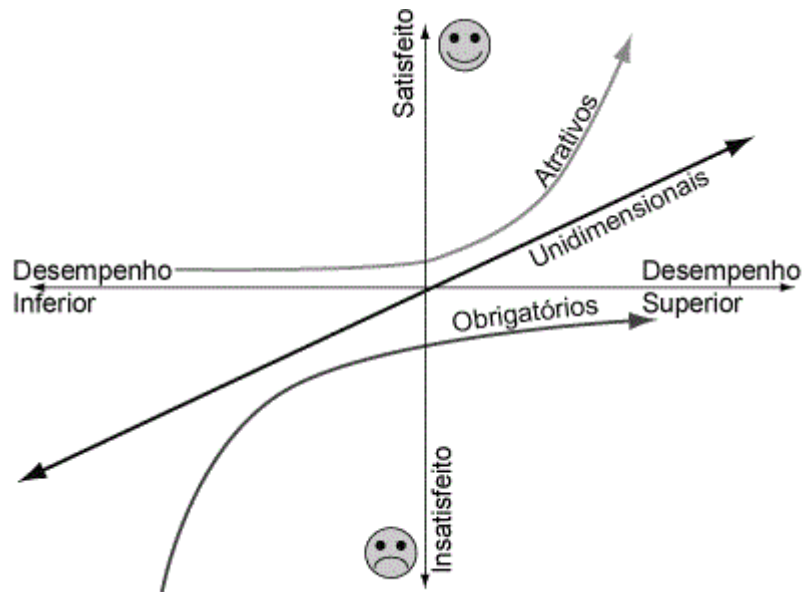


Figura 4 - Modelo Kano - Fonte: Tontini e Sant'Ana (2007)

Atributos obrigatórios: Também chamados de atributos básicos (ou higiênicos), preenchem as funções básicas de um produto. Caso não estejam presentes ou caso o seu desempenho seja insuficiente, os clientes ficarão realmente insatisfeitos. Por outro lado, caso estejam presentes ou tenham desempenho bom ou suficiente, não há nenhuma satisfação garantida. Isso ocorre, pois os clientes veem esses atributos como pré-requisitos mínimos.

Atributos unidimensionais: Também chamados de atributos de desempenho. Considerando tais atributos, a satisfação é proporcional ao nível de desempenho – quanto maior for o nível de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa.

Atributos atrativos: Também chamados de atributos excitantes, são o diferencial para se garantir a satisfação do cliente. No caso de apresentarem alto desempenho, haverá satisfação superior. Por outro lado, eles não trazem insatisfação caso não sejam atendidos. Atributos atrativos não são expressos explicitamente ou esperados pelo cliente.

Além disso, também são possíveis ser identificados outros dois tipos de atributos:

Atributos indiferentes: São aspectos que não afetam a satisfação ou insatisfação do consumidor.

Atributos reversos: São atributos que trazem satisfação se estiverem ausentes.

Segundo Tontini e Sant'Anna (2007), o modelo Kano traz uma visão diferente a respeito da satisfação do consumidor a partir do desempenho dos atributos. No entanto, este modelo não considera o nível atual de desempenho.

Cheng e Melo Filho (2007, p.100) descreve que os itens de qualidade mudam ao longo do tempo, com avaliações que apresentam o fenômeno de obsolescência, passando de qualidade atrativa, para qualidade linear, para, finalmente, qualidade óbvia.

Por isso, o autor ressalta que é preciso sempre criar qualidades atrativas a fim de se manter como preferido pela clientela.

2.6.4.1.1. Grau de Satisfação e Insatisfação dos clientes

Segundo Berger et.al. (1996), associado ao modelo Kano, está o grau de satisfação dos clientes, determinado segundo dois índices que indicam, respectivamente, grau de satisfação e insatisfação do cliente, traduzidos por Roos, Sartori e Godoy (2009), conforme as figuras 5 e 6:

$$CS = \frac{\%A + \%U}{\%A + \%U + \%O + \%N}$$

Figura 5 - Coeficiente de satisfação

$$CI = \frac{(\%U + \%O) * (-1)}{\%A + \%U + \%O + \%N}$$

Figura 6 - Coeficiente de insatisfação

CS: Coeficiente de satisfação.

CI: Coeficiente de insatisfação.

Na figura 6, o sinal negativo apenas serve para reforçar o aspecto de insatisfação (SAUERWEIN et. al., 1996, apud Roos, C.; Sartoni S.; Godoy, L.P., 2009).

No entanto, Roos, Sartoni e Godoy (2009, p.543-544) alertam para o fato de que o coeficiente não leva em consideração o número de clientes que assinalam um atributo como reverso. Por isso, deve-se tomar cuidado e analisar o percentual reverso para cada fator.

2.6.4.1.2. Diagrama *Better-Worse*

A fim de se classificar os atributos de uma pesquisa segundo os critérios de Kano, pode-se utilizar o Diagrama *Better-Worse* proposto por Berger et al. (1993), que utiliza as variáveis citadas acima (CS E CI). O diagrama está ilustrado na figura 7 abaixo:

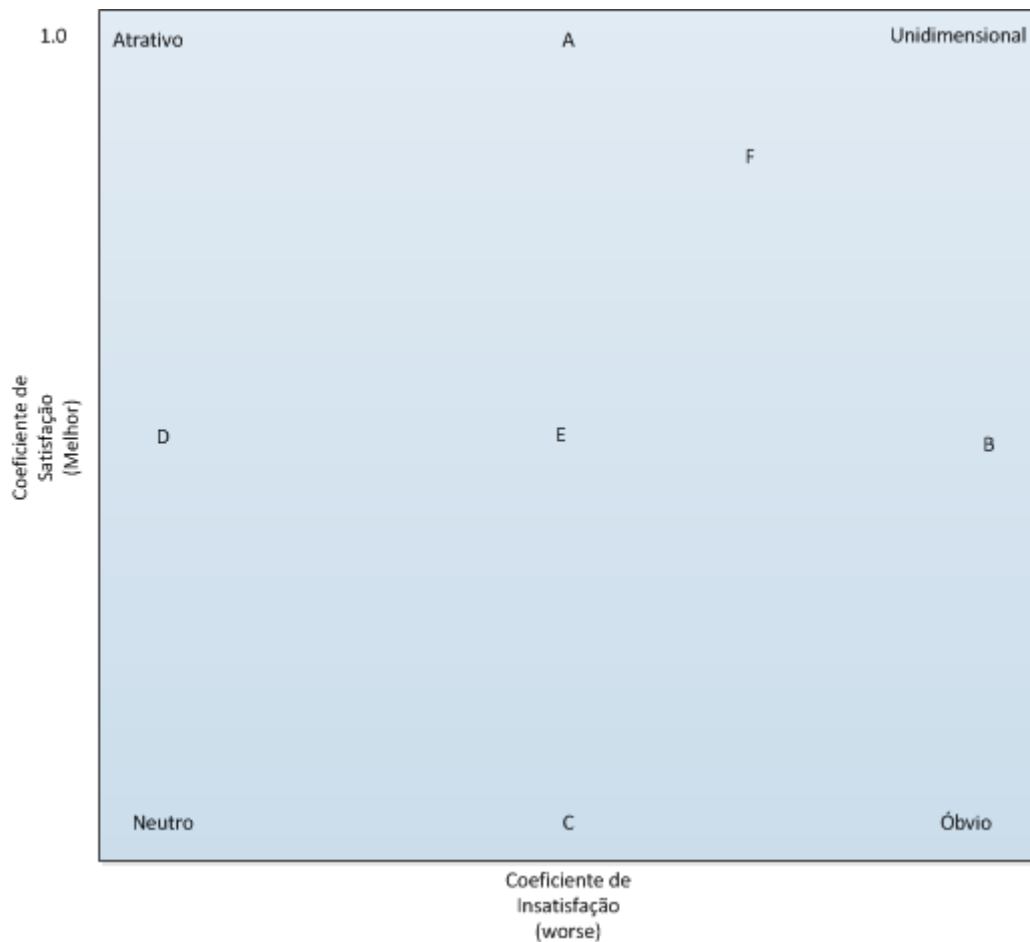


Figura 7 - Diagrama *Better-Worse* - Extraído de Berger et al. (1993)

Os pontos destacados como letras do alfabeto (de “A” até “F”) são os limites entre os critérios e podem ser explicados a seguir (BERGER, C. et al., 1993):

A (0.5; 1): Limite entre um atributo classificado como atrativo e unidimensional.

B (1; 0.5): Limite entre um atributo classificado como unidimensional e óbvio.

C (0.5; 0): Limite entre um atributo classificado como óbvio e neutro.

D (0; 0.5): Limite entre um atributo classificado como atrativo e neutro.

E (0.5; 0.5): Limite entre um atributo classificado como atrativo, neutro, unidimensional e óbvio.

F (0.67; 0.67): Limite entre um atributo classificado como atrativo, unidimensional e óbvio.

2.7. Quality Function Deployment (QFD)

Segundo Cheng e Melo Filho (2007), o método Quality Function Deployment (QFD) foi formulado pelos professores Akao e Mizuno na década de 60. Tal método possui duas finalidades específicas: (1) auxiliar no processo de desenvolvimento de um novo produto; e (2) garantir qualidade. O método é aplicável tanto para produtos quanto para serviços.

Os autores conceituam QFD como “uma forma de comunicar sistematicamente informação relacionada com a qualidade e de explicitar ordenadamente trabalho relacionado com a obtenção da qualidade, tem como objetivo alcançar o enfoque da garantia da qualidade durante o desenvolvimento de produto.”.

2.7.1. Matriz de Qualidade

Segundo Akao, o termo “quality chart”, introduzido por Koichi Nishimura, foi definido por Akira Takayanagi como uma matriz que ilustra a relação entre a qualidade exigida pelos clientes e as características da qualidade exibidas pela empresa.

Relacionando o QFD ao modelo Kano, este traz um bom auxílio em razão de classificar os critérios em função de sua importância atribuída pelo cliente. Tal fato facilita a elaboração da “Casa da Qualidade”.

Akao afirma que a qualidade exigida é pesquisada e estudada por quatro métodos:

- 1) Uma *survey*;
- 2) Colaboradores se posicionarem no lugar do cliente e elaborarem demandas de qualidade;
- 3) Observar e analisar o comportamento do consumidor; e
- 4) Analisar demandas passadas e reclamações de consumidores.

2.8. Plano de Marketing

Prosseguindo-se com os principais tópicos que compõem o plano de negócios apresenta-se o conceito de plano de marketing. Segundo Rosa (2007), um plano de marketing é composto pelas seguintes atividades:

- **Descrição dos principais produtos e serviços:** Para empresas de serviço, devem-se informar quais serão as características e as garantias atreladas à prestação de serviço, a fim de oferecer propostas que gerem valor ao cliente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 77 apud OLIVEIRA, 2009), “As propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo”.
- **Preço:** A autora define preço como “o que o consumidor está disposto a pagar pelo que você irá oferecer.” E alerta para o dever de se compará-lo ao custo do serviço, calculando o retorno desejado e verificando a compatibilidade do preço oferecido pela empresa e pelos seus concorrentes.
- **Estratégias Promocionais:** Nesta etapa, devem-se determinar as maneiras de divulgação e seus respectivos custos, buscando-se usar a criatividade. A autora cita que “Uma alternativa interessante é a divulgação em revistas especializadas ou em jornais de bairro. Esses anúncios são mais baratos e atingem diretamente o seu público-alvo.” (ROSA, 2007, p.35).
- **Estrutura de comercialização:** Significa quais canais de comunicação serão utilizados. A autora aconselha que se reflita sobre quais são os meios mais eficientes de atingir os clientes.
- **Localização do negócio:** O local das instalações do negócio pode dizer muito a respeito do sucesso potencial a que este estará sujeito, dependendo da importância do fator para o negócio.

Os passos citados estão em comum acordo com o conceito de Kotler e Armstrong (1998, p.31-32) de composto do marketing (ou mix de marketing), os chamados “Quatro Ps”, ilustrado pela figura 8:

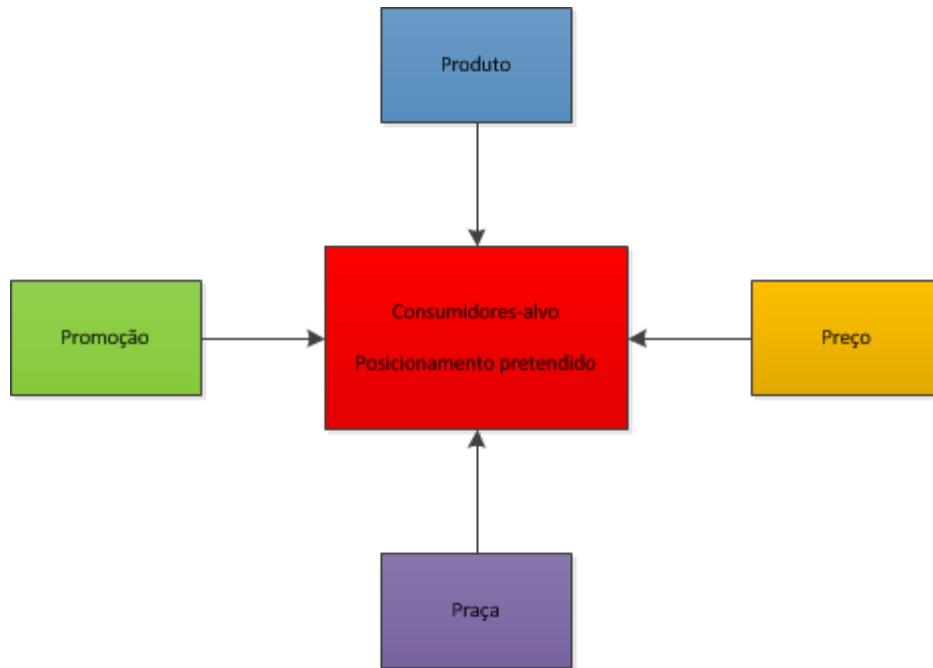


Figura 8 - "Quatro P"s - Elaborado pelo autor, segundo Kotler e Armstrong (1998).

- **Produto:** É a combinação de bens e serviços da empresa. Variedade de produtos, qualidade de design, nome da marca e serviços são alguns de seus atributos.
- **Preço:** É composto pelo montante pago pelos clientes à empresa. Listas de preços, descontos, período para pagamento e condições de crédito são alguns dos atributos.
- **Praça:** É composto pelo montante pago pelos clientes à empresa. Canais de venda, cobertura e localização são alguns de seus atributos.
- **Promoção:** Significa as atividades que comunicam quais são as características do produto e buscam convencer os consumidores em potencial a adquiri-los.

2.9. Plano Operacional

Este tópico diz respeito ao plano operacional, que segundo Rosa (2007), é composto pelas seguintes atividades:

- **Layout (ou arranjo físico) do escritório da empresa:** É a etapa de definição da distribuição dos diversos setores, recursos e pessoal no espaço disponível. Os principais benefícios desta atividade são: Aumento de produtividade, diminuir desperdícios e melhorar a comunicação entre os setores e as pessoas.
- **Realização da estimativa da capacidade instalada da empresa:** Objetiva identificar quantos clientes podem ser atendidos pela estrutura atual da empresa.

- **Mapeamento dos processos operacionais:** É o momento de registrar a forma de funcionamento da empresa, identificando-se os trabalhos a serem realizados, com os respectivos responsáveis, além dos materiais e equipamentos necessários.
- **Projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio:** Descreve os cargos e funções atribuídos aos colaboradores e sócios da empresa.

2.9.1. Processos

Dentro do contexto de mapeamento de processos operacionais, é importante descrever o conceito de processos. Segundo Muller (2010), um processo é uma atividade que ocorre ao longo do tempo e que possui um alvo preciso em relação ao resultado a ser alcançado. O conceito de um processo é hierárquico, o que significa que um processo pode consistir ou ser parcialmente ordenado em uma sequência de subprocessos.

De acordo com o autor, um processo pode ser caracterizado por cinco atributos: propósito, estrutura, racional, papéis e ordem. Tais atributos estão detalhados na figura 9 abaixo:

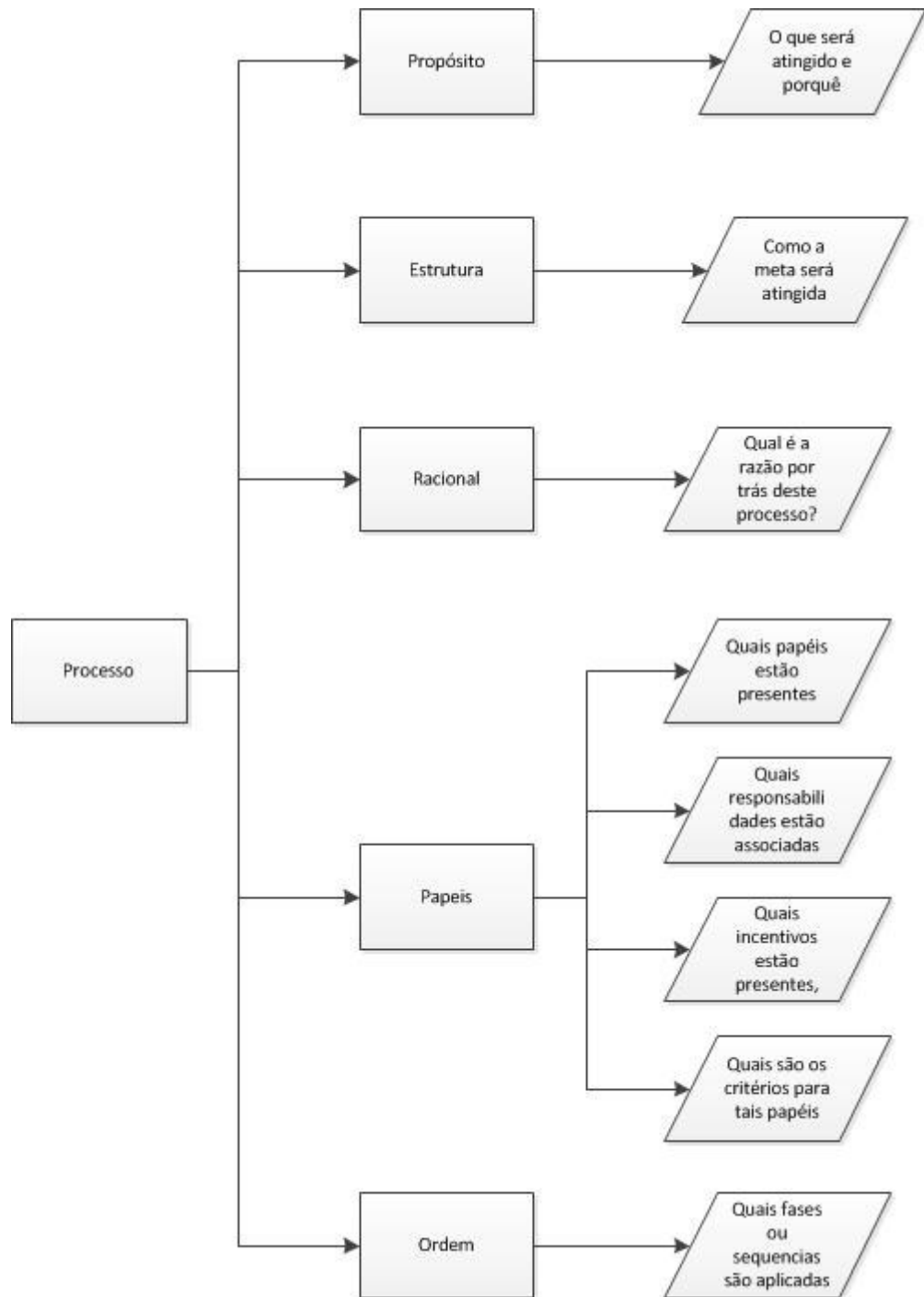


Figura 9 - Processo (Elaborado pelo autor, adaptado de MULLER (2010))

“Nas empresas de serviços, em particular, os processos tornam-se essencialmente importantes, dado que a sequência de atividades algumas vezes não é clara nem para o cliente e nem para aquele que desempenha as atividades. Para tais empresas, um bom entendimento da sequência de atividades é necessário para a realização de transações e prestação dos serviços com qualidade. Com o mapeamento, é possível identificar melhorias que podem

fazer com que o processo em análise ganhe mais eficiência e eficácia (GONÇALVES, 2000 *apud* OTTOBONI; PAGNI, 2003).”

2.9.1.1. Business Process Management

Segundo Jeston e Nelis (2006), BPM é a realização dos objetivos de uma organização através da melhoria, do gerenciamento e controle dos seus processos de negócio essenciais.

“Os atuais processos de negócios são poucos dentro das organizações; são amplos, complexos e dinâmicos, envolvem diversos intervenientes e são críticos às organizações. Por isso, requerem um modelo de especificação que seja capaz de atender aos requisitos das fases de projeto e operação, subentendendo-se o gerenciamento incluso em sua operação” (DE SORDI, 2005).

Brocke e Rosemann (2010) afirmam que BPM é a culminação de uma série de conceitos maduros que compartilham a importância ao termo “processo”. Os autores afirmam que isso inclui conceitos tradicionais como: Controle da Qualidade, Seis Sigma, Gerenciamento “Lean”, Gerenciamento de Negócios e Tecnologia da Informação.

2.9.1.2. Business Process Management Notation (BPMN)

Há diversas técnicas utilizadas para a realização de modelagem de processos de negócio. Dentre essas técnicas, estão: BPMN (*Business Process Modeling Notation*), EPC (*Event-driven Process Chain*), UML (*Unified Modeling Language*) e IDEF (*Integrated DEFinition*). (VALLE, 2009, *apud* Oliveira, 2009).

Segundo De SORDI (2005), o modelo de especificação dos processos de negócios proposta pelo Business Process Modeling Notation (BPMN) é abrangente o suficiente para atender às exigências dos processos de negócios atuais.

A sua finalidade é oferecer uma notação padrão para a modelagem dos processos de negócio, utilizando um tipo de diagrama, chamado *Diagrama de Processos de Negócio* (DPN).

Além disso, esta técnica apresenta um grau moderado de complexidade e praticidade que permite um bom nível de interação entre os profissionais da área de negócios e os profissionais responsáveis pela implementação dos processos de negócios.

2.9.1.3. Diagrama de Processos de Negócio (DPN)

Este subitem define o diagrama de processos de negócio e apresenta os seus principais elementos gráficos.

Primeiro, é importante dizer que o Diagrama de Processos de Negócio (DPN) é um diagrama padrão utilizado para o desenho de processos de negócio seguindo a modelagem BPMN. Os principais elementos gráficos que compõem um DPN são:

Segundo Valle (2009, *apud* Oliveira), as quatro categorias básicas de elementos são:

- Objetos de Fluxo
- Objetos de Conexão
- Swimlanes
- Artefatos

2.9.1.3.1. Objetos de Fluxo

Segundo Oliveira (2009), um DPN possui apenas três elementos essenciais, denominados objetos de fluxo. As suas definições estão apresentadas na tabela 3.

OBJETO	DESCRIÇÃO
EVENTO	É algo que acontece durante um processo do negócio. Os eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa (<i>trigger</i>) ou um impacto (<i>result</i>). Há três tipos de eventos, baseados sobre quando afetam o fluxo: Eventos de Início, Eventos Intermediários e Eventos de Fim.
ATIVIDADE	É um termo genérico para um trabalho executado. Os tipos de atividades são: Tarefas e Subprocessos. O subprocesso é distinguido por uma pequena cruz no centro inferior da figura.
GATEWAY	É usado para controlar a divergência e a convergência da sequência de um fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos.

Tabela 3 - Objetos de Fluxo - Fonte: Oliveira (2009)

Abaixo, na figura 10, estão ilustrados os objetos de fluxo.

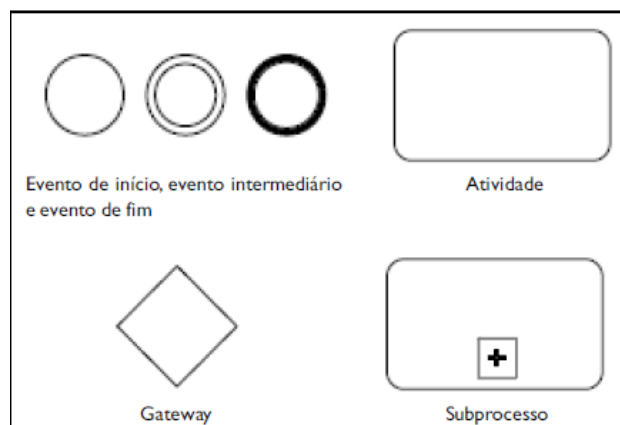


Figura 10 - Objetos de Fluxo - Fonte: Oliveira (2009)

2.9.1.3.2. Objetos de Conexão

Segundo Oliveira (2009), os objetos de conexão servem para conectar os objetos de fluxo. Há três objetos que desempenham essa função, estando descritos na tabela 4 e ilustrados na figura 11, ambos abaixo:

OBJETO	DESCRIÇÃO
FLUXO DE SEQUÊNCIA	É usado para mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo.
FLUXO DE MENSAGEM	É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem.
ASSOCIAÇÃO	É usada para associar dados, texto, e outros artefatos com os objetos de fluxo. As associações são usadas para mostrar as entradas e as saídas das atividades.

Tabela 4 - Objetos de conexão – Fonte: Oliveira (2009)

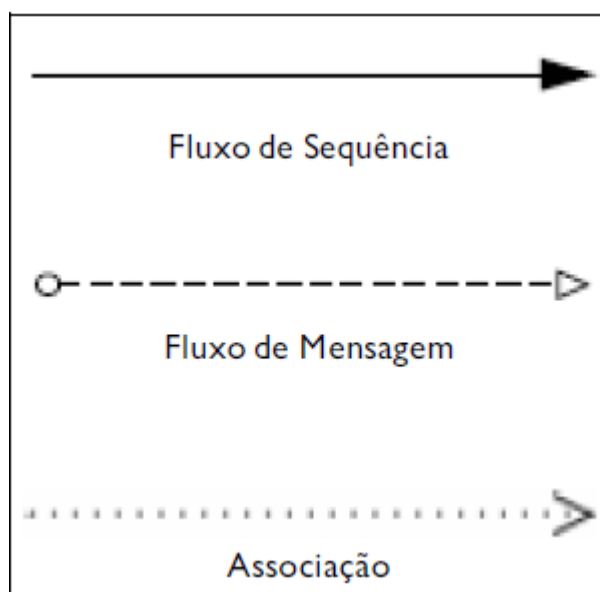


Figura 11 - Objetos de conexão - Fonte: Oliveira (2009)

2.9.1.3.3. Swimlanes

Ainda de acordo com Oliveira (2009), a fim de organizar e dividir as atividades, o BPMN utiliza o conceito de *swimlanes*, subdividido em dois tipos: *Pool* (Piscina) e *Lane* (Raia).

Segundo o autor, *Pools* são utilizados quando há mais de um participante ou entidade de negócio envolvido. O elemento especifica “quem faz o que”, separando os eventos e processos em áreas separadas, chamadas de *pools*.

Por último, *Lanes* são objetos que possuem a finalidade de separar atividades associadas a uma função ou papel específico.

Segundo Valle (2009, *apud* Oliveira), enquanto um pool representa uma organização, uma *lane* representaria um setor dentro dessa. A figura 12 ilustra a relação entre esses dois elementos.

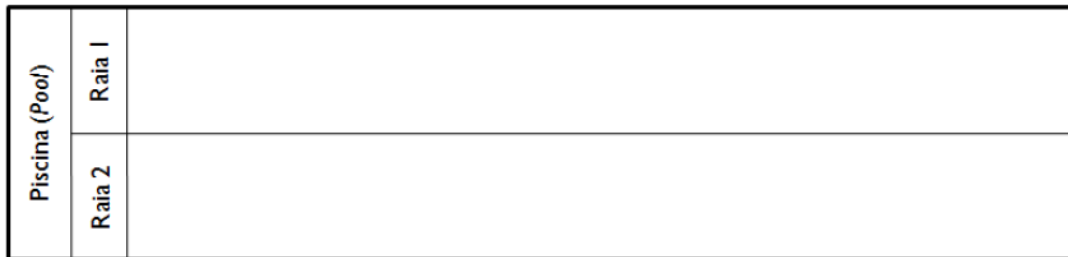


Figura 12 - Representação de *Pool* e *Lane* - Fonte: Oliveira (2009)

2.10. Plano Financeiro

Prosseguindo-se com os principais tópicos que compõem o plano de negócios apresenta-se o conceito de plano financeiro.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1999), planejamento financeiro é o método pelo qual as metas financeiras serão atingidas. Este possui duas dimensões: horizonte de tempo (“*time frame*”) e nível de agregação. O primeiro termo significa o tempo para o qual o plano é válido, enquanto o último termo significa o tamanho e complexidade do projeto, considerando-se o impacto que acarretará na organização.

Segundo Gitman (2005), os planos financeiros variam de nível (operacional, de curto prazo a estratégico, de longo prazo) de acordo com as ações financeiras e o impacto esperado. Para ser considerado de longo prazo, o projeto deve ter duração superior a dois anos.

Rosa (2007) propõe uma abordagem simples para desenvolver o plano financeiro, subdividindo-o em:

- **Cálculo do Investimento total:** Composto por três partes - Investimentos fixos, Capital de Giro e Investimentos pré-operacionais.
- **Estimativa de Custos e Despesas Operacionais:** A autora subdivide-os nos seguintes itens: custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações; custos de comercialização; custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas; custos com mão-de-obra; custo com depreciação; e custos fixos operacionais mensais.
- **Estimativa do faturamento mensal da empresa:** Uma proposta para se obter o faturamento é “multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço

de venda”. (ROSA, 2007, p.56), lembrando que as previsões de vendas devem ser embasadas no mercado e na sua capacidade operacional de produção.

- **Indicadores de viabilidade:** O item sugere o cálculo de indicadores como Ponto de Equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade e Prazo de retorno do investimento.
- **Demonstrativo de resultados:** Um demonstrativo de resultados possui a finalidade de apresentação resumida das informações, validando a lucratividade (ou não) do negócio.

2.10.1. Conceitos de Contabilidade e Finanças

Este item apresenta os conceitos básicos de contabilidade que serão utilizados ao longo do trabalho.

Ponto de Equilíbrio (*Break Even Point - BEP*)

Segundo Martins (2008, p. 257), o ponto de equilíbrio é o resultado da conjugação dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais. Abaixo, está ilustrada a forma de cálculo do ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{(\text{Custos Totais} + \text{Despesas Fixas})}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Figura 13- Ponto de Equilíbrio

O autor ainda subdivide o conceito em três formas: contábil, financeiro e econômico. Destaca-se que este último engloba mais termos e por isso, pode ser considerado mais importante para o cálculo de BEP.

O ponto de equilíbrio econômico é a quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas acrescidas de uma remuneração mínima (custo de oportunidade) sobre o capital investido pela empresa.

Lucratividade: Mede o lucro líquido em relação às vendas, e está muito relacionado ao grau de competitividade, sendo um dos principais indicadores econômicos utilizados.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} * 100$$

Figura 14 - Lucratividade

Rentabilidade: Mede a atratividade dos negócios, medindo o retorno de capital investido inicialmente. A unidade da taxa depende do período apurado.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} * 100$$

Figura 15 - Rentabilidade

Prazo de retorno do investimento: Também mede a atratividade dos negócios, medindo o tempo necessário para que o investidor recupere o montante do empreendimento.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}} * 100$$

Figura 16 - Prazo de Retorno de Investimento

Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

Segundo Iudícibus et al. (2007, p. 155), a DRE é um do relatório que resume as operações realizadas pela empresa durante certo período, apresentando um dos valores mais importantes da empresa. O resultado líquido do período (lucro ou prejuízo). Esta serve como resumo do ocorrido no período.

Amortização/Depreciação

De acordo com Iudícibus et. al. (2007, p.208-211), “amortização é o processo de transformar em despesa um pedaço do valor de aquisição de um ativo destinado ao uso.”, sendo utilizado em um sentido mais amplo. Já o termo depreciação é válido quando se trata de elementos tangíveis como edifícios, máquinas, móveis, etc. Por último, tratando-se de bens intangíveis, utiliza-se apenas o termo amortização.

Período de *Payback*

Segundo Assaf Neto (2008, p. 343), o período de *payback* é um dos métodos de análise de investimentos utilizada de forma bastante generalizada. Este consiste em analisar o tempo necessário para que o capital investido inicialmente seja recuperado via benefícios incrementais líquidos de caixa (encaixes). Normalmente, são utilizados dois valores: **tempo médio** e **tempo efetivo**, este último sendo mais útil em fluxos de caixa menos constantes.

Taxa interna de Retorno (TIR)

No entanto, Segundo Assaf Neto (2007, p. 379-381), para os casos de avaliação de um investimento, recomenda-se o uso da atratividade esperada, a chamada Taxa Interna de Retorno (TIR, em inglês, *Intern Return Rate - IRR*).

O autor descreve a TIR como: “a taxa de desconto que, quando aplicada a uma série de fluxos de caixa, gera um resultado igual ao valor presente da operação.”, podendo ser aplicado tanto a operações ativas quanto a operações de empréstimos ou financiamentos.

Fluxo de Caixa Descontado (*Discounted Cash Flow – DCF*)

Segundo Assaf Neto (2007, p.697), é um método de avaliar investimento a partir da apuração do valor presente de um fluxo esperado de encaixes e desencaixes. Ainda segundo o autor, a formula pode ser resumida a seguir pela figura 17:

$$Valor = \sum_{j=1}^n \frac{FCO_j}{(1 + K)^j}$$

Figura 17 - Valor Presente do investimento

Onde, **Valor**: Valor presente do investimento; **FCO**: fluxo de caixa operacional; **K**: taxa de desconto, que representa o WACC; **n**: número de períodos; **j**: período.

Custo médio de Capital Ponderado (WACC)

O termo WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) significa o custo médio ponderado de capital. Ele é determinado como o retorno mínimo exigido por credores e acionistas, sendo determinado pela ponderação entre cada fonte de financiamento com o seu custo respectivo. (Assaf, 2007, p. 186-188). A fórmula que compõe o custo total de capital é a seguinte:

$$WACC = \sum_{j=1}^N W_j * K_j$$

Figura 18 - WACC

W_j = Participação relativa de cada fonte de capital no financiamento total.

K_j = Custo específico de cada fonte de financiamento (própria e de terceiros).

Inflação

O índice oficial que mede a inflação é o Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (IPCA), medido pelo IBGE, através do Sistema Nacional de Preços ao Consumidor (SNIPC). “A população-objetivo [...] do **IPCA** abrange as famílias com rendimentos mensais compreendidos entre 1 (hum) e 40 (quarenta) salários-mínimos, qualquer que seja a fonte de rendimentos, e residentes nas áreas urbanas das regiões.⁸”.

Atualmente, o Banco Central do Brasil (Bacen) trabalha com uma meta de 4,5%⁹, com margem de tolerância de 2 pontos percentuais para cima ou para baixo.

2.11. Análise Estratégica

A última etapa do plano de negócios é a elaboração da análise estratégica. Esta será composta em duas partes: Cinco Forças de Porter e Análise SWOT (ou FOFA)

2.11.1. Cinco Forças de Porter

Segundo Porter, uma empresa deve alinhar a sua estratégia ao cenário externo e ao comportamento das estruturas das indústrias ao longo do tempo. Ele identificou cinco forças competitivas que modelam todo tipo de mercado e indústria.

Clientes, fornecedores, substitutos, e entrantes em potencial são todos os competidores de firmas na indústria e podem atuar com mais ou menos intensidade, dependendo das circunstâncias. As cinco forças refletem o fato de que a competição em uma indústria vai além das empresas participantes. Estas estão ilustradas abaixo na figura 19:

⁸ **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA.** IBGE. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpc.shtm - Acesso em 03 de junho de 2011.

⁹ **Histórico de Metas para a Inflação no Brasil.** Bacen Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf> - Acesso em 04 de junho de 2011.

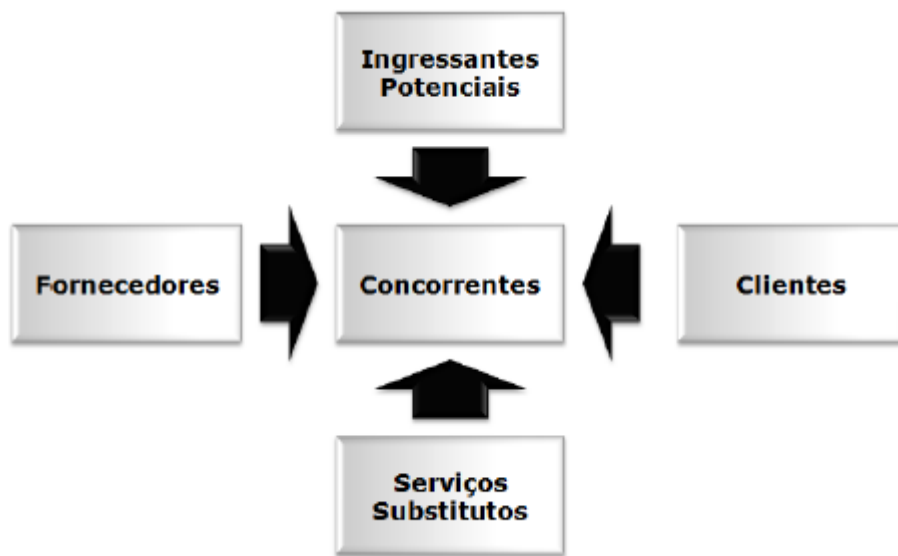


Figura 19 - Cinco Forças de Porter - Fonte: Oliveira (2009)

Poder de barganha dos Fornecedores

Fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes da indústria através da ameaça de aumentar seus preços, diminuir a qualidade de seus produtos ou serviços, ou de reduzir a disponibilidade de seus produtos. (PORTER 1980).

O poder de barganha dos fornecedores tende a ser alto quando o mercado é dominado por poucos fornecedores, quando não há substitutos para o produto ou quando o custo de mudança de fornecedor é alto.

Poder de barganha dos clientes

De acordo com Porter, compradores competem com a indústria, forçando a queda de preços, barganhando por qualidades maiores e por mais serviços, criando disputa entre competidores a custo da lucratividade da indústria.

O poder de barganha dos compradores tende a ser alto quando o volume de compras é alto e concentrado em poucos compradores, quando os produtos comprados são padronizados e não diferenciados, quando o custo de mudança para o comprador é baixo, entre outros fatores.

Ameaça de novos entrantes

De acordo com Porter, novos entrantes em uma indústria trazem consigo mudanças em capacidade, desejo em ganhar espaço no mercado, e recursos substanciais. Como resultado, preços podem ser reduzidos ou custos inflacionados, reduzindo a lucratividade.

A ameaça de novos entrantes em uma indústria depende de barreiras de entrada presentes, juntamente com a reação de competidores existentes na indústria. Pode-se considerar como barreira de entrada: a diferenciação de produtos, economia de escala, custo de mudança, acesso a canais de distribuição, entre outros.

Ameaça de Substitutos

Produtos substitutos são definidos como produtos que atendem a mesma necessidade de outros, afetando a sua demanda e vice-versa. Segundo Porter, todas as firmas em uma indústria competem com indústrias que produzem produtos substitutos. Quanto mais atrativos os preços dos substitutos, mais firmes serão os limites impostos às firmas da indústria. (PORTER 1980).

A ameaça de produtos substitutos pode ser determinada por fatores como a fidelidade de clientes pela marca, o custo de mudança para produtos substitutos, a relação custo-benefício do produto substituto, e tendências de consumo.

Competição entre concorrentes

Segundo Porter, a rivalidade entre concorrentes toma a forma de uma disputa por posições, através do uso de táticas como precificações competitivas, batalhas através de propagandas, apresentação de produtos, melhora em atendimento ao cliente, e oferecimento de garantias estendidas. A rivalidade acontece porque um ou mais competidores sentem pressão ou então descobrem uma oportunidade de melhorar de posição no mercado.

A competição entre concorrentes tende a ser alta quando as empresas apresentam tamanhos e estratégias similares, já que desta forma não existe muita diferenciação de produtos gerando assim competição por preços, barreiras de saída são altas, entre outros.

2.11.2. Análise SWOT

O segundo fator que compõe a análise estratégica do processo de estratégia é a chamada análise SWOT.

A sigla SWOT é formada pelas iniciais das palavras inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) (HINDLE & LAWRENCE, 1994).

A análise SWOT é realizada através de uma ferramenta, utilizada com o objetivo de atingir um entendimento sistemático da situação da gestão estratégica de uma organização (HU, 2010). Segundo o autor, a filosofia por detrás da análise SWOT é formar uma estratégia que combine as ameaças e oportunidades originadas pelo cenário exterior com as fraquezas e, especialmente, as forças internas da organização. A seguir é apresentada a matriz SWOT na figura 20:



Figura 20 - Matriz SWOT (Elaborado pelo autor)

Abaixo, estão explicitados os itens que compõem uma análise SWOT.

Oportunidades: Oportunidades são fatores positivos e externos, sobre os quais a empresa não tem controle, mas que favorecem seu posicionamento estratégico e, se bem aproveitados, geram vantagem competitiva para a empresa. Exemplos de oportunidades são mudanças tecnológicas, mudanças em legislação, e aproveitamento de um segmento de mercado subestimado pela concorrência. (PEARCE & ROBINSON).

Ameaças: Ameaças são fatores negativos e externos, sobre os quais a empresa não tem controle. São situações desfavoráveis para o posicionamento estratégico da empresa. Ameaças causam obstáculos para a situação atual ou desejada da empresa. Exemplos de ameaças são a entrada de novos concorrentes, crise econômica, crescimento devagar do

mercado, mudanças regulatórias, e aumento do poder de barganha dos compradores ou fornecedores. (PEARCE & ROBINSON).

Forças: Diferente de oportunidades e ameaças, forças são fatores positivos e internos sobre os quais a empresa tem controle. Forças são recursos, habilidades, ou outra vantagem sob os competidores ou mercado que a empresa serve. Forças são competências distintivas que dão vantagem competitiva para a empresa dentro do mercado. Exemplos de forças são recursos financeiros, liderança no mercado, boas relações com clientes e fornecedores. (PEARCE; ROBINSON)

Fraquezas: Fraquezas são fatores internos e negativos, sobre os quais a empresa tem controle. A fraqueza é uma limitação ou deficiência em recursos, habilidades, e capacidades que seriamente impedem um desempenho efetivo. Exemplos de fraquezas são recursos escassos, ausência de infraestrutura, capacidade gerencial debilitada e imagem fraca da marca. (PEARCE; ROBINSON)

É importante destacar que os fatores desta análise não são estáticos, o que significa que uma força eventualmente pode se tornar uma fraqueza, e vice-versa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo objetiva apresentar a estrutura metodológica utilizada para realizar os levantamentos de dados, as devidas análises, além da estrutura do plano de negócios que foi utilizado para o trabalho.

3.1. Tipo de Metodologia

O tipo de pesquisa utilizada no desenvolvimento do projeto foi o Estudo de Caso. Ventura (2007) define estudo de caso, do ponto de vista de pesquisa, como uma metodologia que busca investigar um caso específico, delimitado e contextualizado tanto do ponto de vista de tempo quanto de lugar, a partir da realização de uma busca circunstanciada de informações.

O autor também afirma que realizar um estudo de caso não é uma tarefa fácil, em razão de haver diversas abordagens e formas de análise, sejam estas de natureza quantitativa ou qualitativa.

Yin (2001) acrescenta que se tenderá a utilizar tal método quando for necessário lidar com situações específicas – esperando que estas possam ser, de fato, pertinentes ao fenômeno de estudo escolhido.

Portanto, a finalidade deste estudo de caso é investigar as características importantes para o objeto de estudo do trabalho, neste caso, a empresa Voo em V.

3.1.1. Organização de dados

Para a organização e disposição das informações, foi utilizada a ferramenta gerencial de Diagrama de Afinidade (ou Método KJ), “que serve para esclarecer a natureza, a forma e a extensão dos problemas, agrupando ideias ou opiniões sob a forma de informações verbais, segundo similaridade” (Ramos, Alberto W., Introdução – Controle de Qualidade, 2005, p. 8).

Akao (1990) aconselha e utiliza essa técnica para o agrupamento de demandas de qualidade.

3.2. Sistemática adotada

A fim de se elaborar o plano de negócios, seguiu-se a estrutura proposta por Rosa (2007), conforme descrito no capítulo dois, estando ilustrada abaixo, na figura 21:



Figura 21 - Modelo de plano de negócios proposto por Rosa (2009)

3.3. Sumário Executivo

Dentro do contexto do sumário executivo, foram seguidas metodologias para a definição da missão, visão, valores, assim como para a definição do setor de atividade da empresa.

3.3.1. Missão, Visão e Valores

Para a elaboração deste item, primeiramente, cada um dos sócios se familiarizou com os conceitos de missão, visão e valores. Em seguida, para cada um, foi feito um brainstorming com as palavras-chave mais importantes. A seguir, estas foram priorizadas, utilizando-se o diagrama de afinidades, citado no capítulo três. Sendo assim, alguns dos termos foram eliminados (como food service na missão, por exemplo). Para definir cada um destes conceitos, os sócios se reuniram e buscaram responder às seguintes questões:

Conceito	Questões
Missão	Qual é o nosso negócio?
	Qual é o nosso propósito?
	Quem é o nosso cliente?
	Quais são os benefícios que pretendemos trazer aos nossos clientes?
	Como traremos tais benefícios?
Visão	Como a empresa quer ser vista daqui a cinco anos?
	Por quais feitos e características queremos ser reconhecidos?
Valores	Como a empresa deve se portar para atingir os seus objetivos?

Tabela 5 - Missão, Visão e Valores - Elaborados pelo autor.

3.3.2. Escolha do Setor

Para a escolha do setor de atuação da empresa, primeiramente, foram listados alguns setores que seriam possíveis candidatos para demandar uma consultoria. Em seguida, foram realizadas pesquisas que buscaram levantar as suas principais características, a fim de possibilitar a classificação e priorização em ordem de valor para a escolha do setor de maior oportunidade para a atuação da Voo em V. Para a escolha do setor ideal, levou-se em conta:

- Facilidade de acesso ao setor
- Complexidade do setor e requisição de experiência
- Crescimento atual e projeções para o setor
- Necessidade de inovação e demanda por serviços profissionais
- Características dos sócios-fundadores da empresa

Uma vez escolhido o setor, foi preciso defini-lo e detalhá-lo. Para tal, foram explicitados os seguintes itens:

- O contexto atual
- Características e perspectivas do setor
- Justificativa da escolha

3.4. Análise de Mercado

Dentro do item de análise de mercado, foram adotadas metodologias para o levantamento e análise de dados sobre o setor de food service. Além disso, foram realizados estudos dos clientes, concorrentes e de alianças estratégicas. Por último, foi adotada uma metodologia para a realização do trabalho de campo.

3.4.1. Estudo do Setor

Para a análise de mercado, foram obtidos dados a partir de fontes fidedignas, a fim de se ilustrar o contexto no qual a Voo em V se posicionará.

Primeiro, foram obtidos dados gerais sobre o setor de *food service*. A seguir, foram apresentados dados específicos, segmentados em dois subgrupos: bares, restaurantes e lanchonetes; e padarias, confeitarias e docerias.

3.4.2. Estudo dos Clientes, Concorrentes e de Alianças Estratégicas

A seguir, foram realizados estudos relacionados aos clientes, aos concorrentes e às potenciais alianças estratégicas. O primeiro definiu o perfil do cliente e estimou a demanda de clientes em potencial. O item estudo dos concorrentes apresentou dados quantitativos sobre consultorias no município de São Paulo, que permitiram inferir a característica do mercado local.

Por último, foram apresentadas as principais alianças estratégicas para a Voo em V, subdivididas em três tipos: empresas prestadoras de serviço, universidades e o Sebrae.

3.4.3. Trabalho de Campo

Segundo Fetterman (2010, p.8), o trabalho de campo é o elemento mais característico que compõe uma pesquisa etnográfica. Para a realização de tal, pode-se lançar mão de mais de

uma técnica ou ferramenta. Neste trabalho, serão utilizadas três técnicas: a observação participativa, a entrevista semiestruturada e o questionário (*questionnaire*).

3.4.3.1. Observação Participativa

Lembrando a revisão bibliográfica, a observação será dividida em três fases: a aproximação do pesquisador ao grupo social a ser estudado; o esforço do pesquisador em visualizar o conjunto da comunidade; e a sistematização e organização dos dados coletados.

Como dito na revisão, uma etnografia está mais preocupada em como (*how*) funciona a dinâmica das comunidades, no caso de pequenas e médias empresas. Tais informações não são visualizáveis em surveys tradicionais, nas quais se está mais preocupado em formar uma base numérica para possivelmente realizar testes estatísticos.

A empresa a ser pesquisada foi escolhida levando-se em conta o perfil de empresas que a Voo em V busca atender futuramente.

O objetivo da observação participativa é observar, efetuar registros, analisar as situações da empresa a partir de ferramentas.

3.4.3.2. Entrevista e Questionários

Segundo Fetterman (2010), uma análise etnográfica é iterativa, construindo-se as idéias ao longo do estudo. Foram escolhidos ambos os métodos de levantamento, uma vez que ambos visam extrair informações diferentes, o que os torna procedimentos complementares.

Para a abordagem das surveys realizadas neste trabalho, será utilizada a metodologia sugerida por Gomes (2005), apresentada no capítulo 2 (dois). Isso diz respeito tanto à entrevista semiestruturada, quanto aos questionários (*questionnaires*).

3.4.4. Seleção da amostra dos questionários

A fim de se selecionarem candidatos dentro do público-alvo da empresa para a pesquisa, foram utilizados guias de restaurantes, bares e afins.

Quanto à quantidade necessária para se enviarem os questionários, partiu-se do intervalo de confiança escolhido e da precisão escolhida para a amostra. Além disso, considerou-se o índice de resposta em pesquisas enviadas por email (KERLINGER, 1986, apud Collen e Russel, 2000, p.826).

Para os questionários, assumiu-se distribuição normal dos dados e a amostra foi estimada por intervalo, como explica Ramos (2009, p.111).

3.4.5. Escalas utilizadas

O primeiro formulário utilizou uma escala de Likert de cinco pontos para classificar as questões que lidavam com importância, sendo que o número 1 (um) corresponde a “nada importante” e o número 5 (cinco) corresponde a “absolutamente importante”.

Ja para o segundo questionário, utilizou-se uma escala de seis pontos, apresentando alta confiabilidade nos resultados e por isso, sendo sugerida como mais adequada por Martins et al. (2011). Segue tabela 6 apresentando a matriz de seis pontos para a classificação posterior segundo Kano (1984), além da tabela 7 que explica os símbolos presentes na tabela imediatamente anterior:

Matriz de seis pontos							
		Negativo					
		Ótimo	Muito bom	Bom	Ruim	Muito ruim	Péssimo
Positivo	Ótimo	Q	Q	A	A	U	U
	Muito bom	Q	Q	A	A	U	U
	Bom	R	R	N	N	O	O
	Ruim	R	R	N	N	O	O
	Muito ruim	R	R	R	R	Q	Q
	Péssimo	R	R	R	R	Q	Q

Tabela 6 - Matriz de seis pontos usada para a correspondência do questionário dois.

Símbolo	Significado
N	Neutro
A	Atrativo
U	Unidimensional
O	Obvia
R	Reversa
Q	Resultado Questionável

Tabela 7 - Correspondência entre os símbolos

3.4.6. Elaboração dos questionários

O primeiro questionário apresentava questões com cinco alternativas, sendo divididas em duas partes: questões sobre necessidades, e questões de características relacionadas a preço e tempo ideal de prestação do serviço.

Quanto ao segundo questionário, este foi elaborado buscando-se o obter as características do serviço classificadas segundo o modelo Kano. A fim de se evitarem erros de simetria, as perguntas positivas e negativas foram dispostas de maneira aleatória, assim como recomenda Tontini e Sant'Anna (2007).

3.4.7. Aplicação dos Questionários

A aplicação dos questionários se dará via web (mail), pois é um meio eficiente de divulgação, comunicação e gerenciamento de informações.

3.4.8. Tabulação dos dados

A fim de realizar a tabulação dos dados, lançou-se mão do software MS Excel, versão 2010.

3.5. Modelo Kano

Uma vez obtidos os resultados da pesquisa, os fatores extraídos devem ser classificados. Para tal, utilizou-se o modelo Kano. Ainda dentro deste contexto, a fim de se ilustrar tal classificação, lançou-se mão do Diagrama *Better-Worse*, proposto por Berger et al. (1993, p.18-19), que utiliza como parâmetros dois índices que indicam, respectivamente, grau de satisfação e insatisfação do cliente, já apresentados no capítulo dois.

3.6. QFD

Para definir corretamente o serviço, será elaborada uma tabela de Qualidade Exigida. “É importante salientar que [...] o seu uso depende inteiramente do tempo de desenvolvimento disponível, objetivos do produto, tipo de indústria, natureza do produto e grau de proximidade do consumidor.” (Cheng e Melo Filho, 2007, p. 49).

Primeiramente, é obtida a Voz do Cliente, que significa a identificação das necessidades do cliente através de dados do mercado e do cliente. (Cheng e Melo Filho, 2007, p.102).

O próximo passo é desdobra-los em requisitos, chamados de Qualidade Exigida (normalmente exibido em tabela). Tal tabela representa de forma organizada a lista de todas as necessidades dos clientes. (Cheng, p.120).

Para tal, pode ser utilizado o método de Desdobramento de Cenas. A fim de se visualizar cenas possíveis de uso, faz-se uso das seguintes perguntas: “Quem? Quando? Onde? Como? Por quê?”. E para se analisar outro tipo de cena, pergunta-se: “E se?”. A seguir, é apresentada a figura 22, ilustrativa do procedimento:

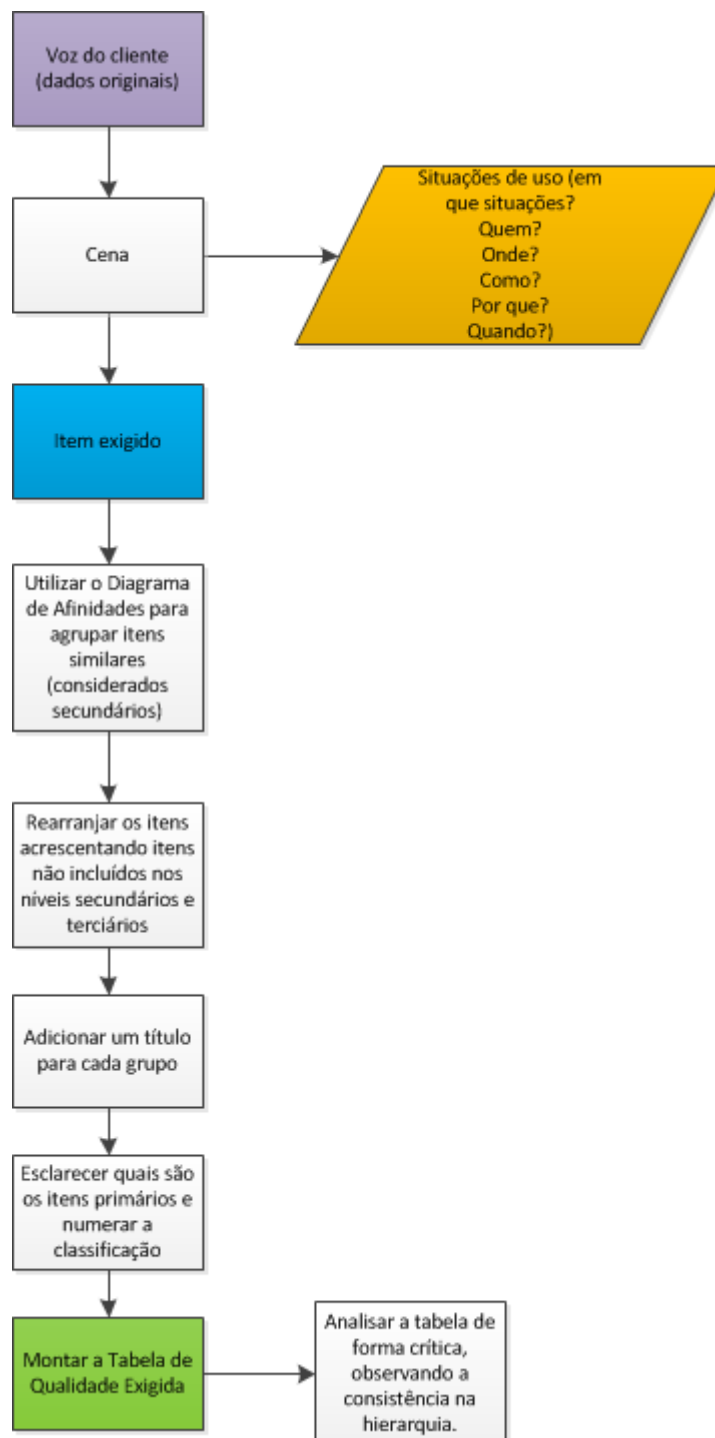


Figura 22 - Traduzindo a Voz do Cliente em Qualidade Exigida – Cheng e Melo Filho, 2007.

Cheng e Melo Filho (2007, p. 130) afirma que se deve utilizar o seguinte critério de priorização dos fatores: Óbvio>unidimensional>atrativo>neutro.

O autor afirma que todos os fatores óbvios devem ser preenchidos, sem importar a ordem de importância dada a esses. Após isso, decide-se pelos fatores unidimensionais, comparando cada um dos fatores da categoria; e em seguida, realizando-se o mesmo para os critérios de caráter atrativo.

Argumenta-se, de forma justa, que os fatores unidimensionais devem possuir ao menos o mesmo nível do concorrente, com bons argumentos de venda, assim como os fatores atrativos, que serão os que despertarão a atenção do cliente.

Abaixo, estão resumidos os passos macro para se realizar um QFD e que serão utilizados para este trabalho (na figura 23):

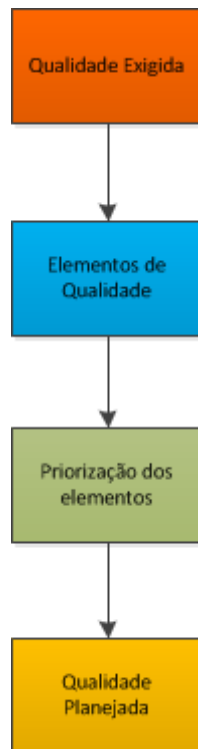


Figura 23 - QFD - Passos principais a serem seguidos

3.6.1. Plano Operacional

Para o mapeamento dos processos, foi utilizada a técnica BPMN, representada pelo DPN. A ferramenta utilizada para tal representação foi o software *Blizagi Process Modeler*¹⁰.

3.6.2. Plano Financeiro

A fim de se efetuarem os cálculos, utilizou-se de planilhas do programa *MS Excel*, versão 2010.

¹⁰ Versão 2.1.0.1 - Disponível em: www.blizagi.com – Último acesso em 20 de setembro de 2011.

3.6.2.1. Amortização

Para a amortização dos custos pré-operacionais, seguiu-se o critério estabelecido em lei. Segundo a Receita Federal¹¹, os custos pré-operacionais (item 385, item “d”) são amortizáveis, sendo o prazo mínimo é de 5 (cinco) anos (RIR/1999, art. 327).

3.6.2.2. WACC

O custo de capital será determinado a partir da proporção e custo entre o capital próprio e o capital de terceiros.

3.6.2.3. Ponto de Equilíbrio

Neste trabalho, apesar de o BEP econômico ser um conceito mais abrangente, o conceito de custo de oportunidade já será coberto individualmente. Portanto, neste trabalho será utilizado o conceito de Ponto de Equilíbrio Econômico, devido à validade e simplicidade de aplicação.

3.6.2.4. Análise de Rentabilidade

Neste trabalho, será utilizado o método de período de *payback*, além de ser calculada e apresentada a Taxa Interna de Retorno. Para tal, será considerado um custo médio de capital (WACC).

O investimento também será calculado usando-se o método de Fluxo de Caixa Descontado (*Discounted Cash Flow - DCF*).

3.6.2.5. Análise de Cenários

Para a análise, serão apresentadas as principais variáveis que influem no desempenho financeiro da Voo em V, e a partir disso, serão realizadas variações nas premissas. Após isso, são extraídas conclusões e é apresentado um quadro resumo que contem as principais premissas e resultados.

¹¹ **Amortização** – Receita Federal, disponível em:
<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr381a388.htm>

4. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO – O PLANO DE NEGÓCIOS

Este capítulo apresenta o plano de negócios estruturado, a partir dos dados levantados no trabalho de campo realizado e nos resultados obtidos durante cada uma das reuniões realizadas com os sócios da Voo em V durante o período de janeiro a outubro de 2011. Para isso, foram utilizadas as teorias apresentadas no capítulo dois e foi seguida a metodologia apresentada no capítulo três deste trabalho.

4.1. Sumário Executivo

Como já foi explicado nos capítulos anteriores, este item tem o propósito de resumir os principais pontos do plano de negócio e da empresa.

4.1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio

A Voo em V é uma microempresa que atuará no ramo de consultoria empresarial com foco principal no segmento alimentício.

Os principais serviços da empresa serão: análise de custos, gestão estratégica, gestão de finanças, elaboração de plano de marketing, análise de viabilidade de negócios, oferecer treinamentos em vendas e atendimento, modernização organizacional e serviços gestão de marketing online.

Os principais clientes da empresa serão pequenas empresas localizadas na cidade de São Paulo, do setor de alimentação fora do lar, como restaurantes, bares, padarias e confeitarias.

A empresa será localizada em Perdizes, São Paulo, SP.

Quanto ao investimento financeiro, o montante total a ser investido é de 246 mil reais. Além disso, o faturamento mensal bruto médio de 41 mil no primeiro ano, chegando a 84 mil no 12º mês. O negócio terá um lucro mensal médio dos primeiros 60 meses será de 13,8 mil reais. O prazo de retorno esperado é de 26 meses.

4.1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Os profissionais responsáveis pela criação e inauguração deste empreendimento serão Raphael Rangel e Pedro Damiani.

Raphael é graduando em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EP-USP), autor do presente trabalho. O curso lhe forneceu aptidão para as áreas de gestão e otimização de processos, além de capacidade de análise de negócios e finanças. Ele possui relevante experiência em gestão de projetos, já que pôde participar nesta área pelo período de três anos na Poli Junior, empresa júnior da EP-USP.

Atualmente, o autor atua no mercado financeiro, com dois anos de experiência neste setor. Esta experiência na área lhe fornecerá aptidão para a gestão das finanças da empresa, além da questão de gestão do negócio.

Pedro é formado em Administração pela “Califórnia State University Channel Island.”. Durante os quatro anos no qual residiu nos EUA, ele teve a experiência de gerir o seu primeiro negócio, dando aulas de tênis para mais de 60 clientes, cujos rendimentos o sustentaram no período. Além disso, este pôde vivenciar o ambiente empreendedor o qual o país promove, com diversos e numerosos negócios sendo fundados anualmente.

Atualmente, Pedro atua na área de Consultoria Empresarial, por uma grande consultoria multinacional. Isso o tornará apto a fornecer visão e gestão do negócio.

4.1.3. Missão, Visão e Valores

Este item apresenta as diretrizes pelas quais a Voo em V seguirá na gestão e expansão dos seus negócios a partir da definição da missão, visão e dos valores do negócio. Utilizando-se as diretrizes apresentadas no Capítulo 3, apresentam-se, abaixo, os conceitos de missão, visão e valores:

Missão: “Auxiliar o desenvolvimento de pequenas empresas a partir da prestação de uma gama de serviços especializados, modernos, ofereçam um preço acessível, rapidez de atendimento, permitindo gerar resultados visivelmente positivos e sustentáveis no curto e no longo prazo”.

Visão: “Nos próximos cinco anos, estar posicionada entre as melhores empresas de desenvolvimento empresarial do país e ser reconhecida pela singularidade que compõe nosso modelo de negócios e pela contribuição ao mercado de micro e pequenas empresas do Brasil.”.

Valores:

- 1) Basear a sua atuação nos mais altos padrões de ética.
- 2) Pôr os interesses dos nossos clientes em primeiro lugar.
- 3) Ter os nossos colaboradores como o principal ativo da Voo em V e remunerá-los de acordo.
- 4) Sermos um fator multiplicador de desenvolvimento e conhecimento.
- 5) Respeito à dignidade e preservação da individualidade e privacidade.

4.1.4. Setores de Atividade

A Voo em V escolheu como setor de atuação a prestação de serviços. Mais especificamente, a empresa se focará em pequenas empresas do segmento de alimentação fora do lar, prestando serviços de consultoria empresarial. Tal segmento inclui restaurantes, bares, padarias, confeitarias e indústrias do ramo.

Escolheu-se o setor de pequenas empresas, pois o setor de alimentação fora do lar possui crescimento anual significativo. Nos últimos 20 anos, o mercado da alimentação fora do lar cresceu, em média, 15% ao ano¹². Em segundo lugar, devido ao fato de o público-alvo ser empresas de pequeno porte, os problemas que afetam tais empresas possuem impacto de menor escala e, por isso, possuem menor complexidade, o que é positivo para a entrada de uma nova companhia.

4.1.5. Forma Jurídica e Enquadramento tributário

A Voo em V se enquadrará na situação de Sociedade Empresarial Limitada. Os sócios majoritários são Raphael Rangel e Pedro Damiani. Para fins de enquadramento tributário, a empresa adotará o Regime Normal como forma de tributação.

Desta forma, os impostos serão cobrados de forma separada, considerando os âmbitos federal, estadual e municipal¹³. Por adotar o Regime Normal, a organização estará sujeita aos seguintes impostos e contribuições:

- IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, PASEP, FGTS e INSS no âmbito federal; e
- ISS e IPTU no âmbito municipal.

¹² Crescimento do setor de alimentação fora do lar. **Alimentação Fora do Lar**. Disponível em: <http://www.alimentacaoforadolar.com.br/conteudo.asp?pag=186>

¹³ Receita Federal. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/> - Acesso em 22 de junho de 2011.

Mais detalhes podem ser vistos no item Impostos e Encargos Sociais.

4.1.6. Capital Social

O capital social da empresa se dará através do investimento, em dinheiro, por cada sócio. Assim sendo, cada sócio terá participação na empresa de acordo com a porcentagem investida. O capital social requerido será de 90 mil reais, sendo dividido na proporção de 50-50% entre os sócios Raphael Rangel e Pedro Damiani.

4.1.7. Fontes de recursos

Para o início do empreendimento, a fonte de recursos aproximada será 60% capital de terceiros e 40% capital próprio, sendo provido pelos 2 sócios na mesma proporção. Portanto, cada um contribuirá com 20% do investimento inicial. À medida que a empresa atingir capacidade operacional e de geração de caixa, o financiamento será amortizado e os sócios manterão 50-50% do capital integralizado.

Uma vez fundada, a Voo em V extrairá os seus recursos a partir da prestação de serviços de consultoria.

4.2. Análise de Mercado

Este item é apresenta a análise de mercado, composta pelo estudo do setor; estudo dos clientes; o estudo dos concorrentes; estudo de alianças estratégicas, além do trabalho de campo realizado e as suas implicações.

4.2.1. Estudo do Setor

O setor escolhido é o de alimentação fora do lar, (ou, “*food service*”, em inglês).

“Food Service, do inglês food = alimento, service = serviço. Além de sua tradução literal para o português, significa refeições preparadas fora do lar.”¹⁴

¹⁴ **Food Service.** Extraído do endereço: <http://www.foodservicenews.com.br/artigos.php?id=6> – Acesso em 18 de agosto de 2011.

O universo de atuação deste segmento abrange desde grandes cozinhas industriais e redes de *fast-food*, empresas de catering, bares, restaurantes e similares, escolas, sorveterias, padarias, até o ambulante que vende cachorro quente nas esquinas.

A seguir, serão apresentados dados específicos dos principais subsetores-alvo da Voo em V: Bares, restaurantes e lanchonetes; padarias, docerias e confeitarias.

4.2.1.1. Dados sobre setor de serviços de alimentação (“food service”)

Neste item, serão apresentados dados sobre o setor de alimentos que solidificam a escolha feita pelo autor para a atuação da Voo em V. Estes dados contemplam informações do setor a respeito de empregabilidade, da relação oferta x demanda, do crescimento do setor; da concorrência no setor; da lucratividade das empresas; índice de falências; e oportunidades identificadas.

Primeiramente, é importante dizer que o setor de food service tem um peso considerável na economia paulista, apresentando índices altos de empregabilidade. Segundo reportagem do site InfoMoney¹⁵, “A cidade de São Paulo tem atualmente cerca de 55 mil estabelecimentos no setor de bares, restaurantes e similares, empregando mais de 780 mil pessoas.”.

Também é importante destacar o ritmo de crescimento do setor. Nos últimos seis anos, o segmento quase dobrou de tamanho no Brasil e sua participação no conjunto dos negócios de alimentos saltou de 24% em 2002 para atingir hoje perto de 40% na região sudeste do país, com média nacional estimada de 34%¹⁶. De acordo com reportagem da Folha-SP, a demanda pelo setor cresceu a uma taxa trimestral de 2.5% desde 2007, enquanto a oferta cresceu apenas 0.8%¹⁷. Esse aumento de gap entre oferta versus demanda resulta em uma valorização do setor, dado que a procura por este tipo de serviço é proporcionalmente maior.

Segundo entrevista realizada pela Revista Bares e Restaurantes¹⁸ (RB&R) com o especialista Enzo Donna, para os próximos cinco anos, o mercado de food service continuará

¹⁵ **Altos custos e falta de mão de obra encurtam vida de restaurantes em SP.** Infomoney. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/empreendedor/noticia/2052313-altos+custos+falta+mao+obra+encurtam+vida+restaurantes> – Acesso em 18 de agosto de 2011.

¹⁶ **A realidade e as perspectivas do setor de Food Service.** GS&MD. Disponível em: http://www.gsmd.com.br/port/abre_artigos.aspx?id=664d - Acesso em 23 de junho de 2011.

¹⁷ **Inflação de serviços é a maior em 14 anos.** Folha SP – 10 de julho de 2011: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/poder/po1007201114.htm> - Acesso em 20 de agosto de 2011.

¹⁸ **A importância da gestão profissional dos negócios, com ou sem crise.** Revista Bares e Restaurantes. Disponível em:

<http://www.revistabareserestaurantes.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=294:entrevista-com-enzo-donna-&catid=41:juridico&Itemid=1> - Acesso em 22 de maio de 2011.

crescendo e que as despesas do brasileiro com alimentação deverão aumentar de 25% para 30%.

Terceiro, é importante citar que o setor apresenta diversas deficiências, que poderão ser mitigados pelos serviços oferecidos pela Voo em V. Enzo também afirma que um dos maiores problemas internos que o Brasil enfrenta no setor de food service é a falta de profissionalismo na gestão dos negócios, que poderiam ser solucionados por serviços como treinamentos para os colaboradores e formalização dos processos da empresa.

A partir dos dados apresentados, pode-se perceber que o setor ainda possui muito potencial de crescimento e que a Voo em V pode aproveitá-lo, ao mesmo tempo em que promove o crescimento das empresas do setor de “*food service*”.

A seguir, serão apresentados dados divididos em dois subgrupos: bares, restaurantes e lanchonetes; e padarias, confeitarias e docerias.

Bares, Restaurantes e Lanchonetes

Segundo reportagem do Estadão¹⁹, o faturamento de restaurantes, bares e lanchonetes em 2010 foi de R\$73 bilhões, com crescimento real de 12% em relação a 2009.

De acordo com a reportagem da Folha São Paulo²⁰, a taxa de sobrevivência dos restaurantes da cidade de São Paulo é apenas de 30% nos primeiros dois anos, o que significa o dobro do setor de empresas paulistas em geral e ilustra um quadro de muitas falências. No entanto, interpretamos estes dados como uma ótima oportunidade para a Voo em V, uma vez que esses indicam alta necessidade por serviços especializados em gestão empresarial.

Uma das dificuldades mais comuns é o alto custo envolvido na administração do empreendimento, o qual a Voo em V pode colaborar através do seu serviço de análise de custos. Segundo Ricardo Bartoli, presidente da Abrasel-SP (Associação Brasileira dos Bares e Restaurantes) lembra a alta carga de impostos que incide no setor, citando que 10% do faturamento compõe os tributos do Simples Nacional, custo significativo para o pequeno empreendedor.

¹⁹ **Restaurantes têm receita recorde de R\$ 73 bilhões.** Estadão. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20110116/not_imp666800,0.php> - Acesso em 21 de maio de 2011.

²⁰ **70% dos restaurantes de SP não sobrevivem ao 2º ano.** Folha Online. Fevereiro de 2011. <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/881708-70-dos-restaurantes-de-sp-nao-sobrevivem-ao-2-ano.shtml>> - Acesso em 21 de maio de 2011.

Padarias, Docerias e Confeitarias

Assim como o grupo citado acima, o grupo de padarias, docerias e confeitarias também possuem alta taxa de crescimento. Segundo notícia da Propan²¹, Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação, o crescimento do setor apresentou uma taxa de 13,7% em 2010 e faturamento total de R\$56,3 bilhões. Relembrando que, apenas na cidade de São Paulo, são mais de três mil estabelecimentos. Os dados abaixo ilustram melhor o desempenho do setor:

	2006	2007	2008	2009	2010
Faturamento (%)	6,90%	13,25%	11,04%	12,61%	13,70%
Faturamento (R\$)	R\$ 34,98 bilhões	R\$ 39,61 bilhões	R\$ 43,98 bilhões	R\$ 49,52 bilhões	R\$ 56,3 bilhões
Tíquete médio	3,70%	9,10%	9,17%	8,97%	10,90%
Fluxo de clientes	2,50%	4,13%	1,71%	1,70%	2,80%
Nº de funcionários	1,50%	4,13%	4,61%	4,60%	3,40%

Tabela 8 - Comparativo do Setor de Panificação e Confeitaria - Extraído do site da Propan

Segundo reportagem do Ministério do Trabalho²², a necessidade dos consumidores em realizar as refeições fora do lar é outro fator de peso na intensificação do movimento das padarias. O artigo afirma que se espera um crescimento de 6% para 2011.

4.2.2. Estudo dos Clientes

Neste item, buscou-se determinar o perfil do cliente a ser atendido. No escopo do nosso publico-alvo, enquadram-se estabelecimentos do setor de food service, localizados na cidade de São Paulo, principalmente dentro do centro expandido da cidade²³ e que atendam clientes pertencentes às classes A e B. O porte da empresa atendida é pequeno (fatura mais de

²¹ **Encontro empresarial discute os números do setor de Panificação e Confeitaria em 2010 e da expectativa do setor para 2011.** Propan. Disponível em: <<http://www.propan.com.br/noticia.php?id=718>> – Acesso em 21 de maio de 2011.

²² **ES recruta trabalhadores para botar a mão na massa.** Blog do Trabalho. Disponível em: <<http://blog.mte.gov.br/?p=5101>> - Acesso em 21 de maio de 2011.

²³ **Contorno do centro expandido de São Paulo continua com tráfego lento.** Folha SP. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u134955.shtml>> - Acesso em 14 de maio de 2011.

R\$ 240.000,00 até R\$ 2,4 milhões ao ano), possui boa imagem no mercado, com lucratividade mensal acima de R\$5.000,00.

Posteriormente, será apresentado um trabalho de campo que conterá as informações comportamentais e de consumo dos clientes.

4.2.3. Demanda Estimada

Este item apresenta os dados estimados sobre a demanda de clientes em potencial para a Voo em V. Para tal, foram coletados dados do site da Revista Veja²⁴, pois este comporta estabelecimentos cujos valores mínimos de consumo sejam 60 reais por cliente, o que é considerado razoável para se encaixar no perfil do público-alvo procurado pela empresa.

Foram identificados 3369 estabelecimentos, sendo subdivididos em: restaurantes, bares e variados (lanchonetes, cafés, pizzarias, docerias, entre outros). Além disso, foram identificadas 970 fábricas de pequeno porte no estado de São Paulo²⁵, totalizando 4339 clientes em potencial.

Deve ser esclarecido que todos os dados, exceto das fábricas, foram obtidos a partir de uma única fonte, que apesar de possuir boa abrangência, não inclui todas as empresas candidatas presentes na cidade de São Paulo.

Demanda estimada	
Bares	616
Restaurantes	505
Outros	2248
Fábricas	970
Total	4339

Tabela 9 - Demanda estimada

Assim, concluímos que o público-alvo é um mercado bem pulverizado, ou seja, não está concentrado nas mãos de poucos players. Isso contribuirá para a análise de Porter, dentro do item Análise Estratégica.

4.2.4. Estudo dos concorrentes

²⁴ Revista Veja. Disponível em: <http://vejasp.abril.com.br/> - Acesso em 23 de setembro de 2011.

²⁵ Indústria Alimentícia. Disponível em: <http://www.dc.mre.gov.br/imagens-e-textos/Industria05-IndustriaAlimentacao.pdf> - Acesso em 23 de setembro de 2011.

Apresentado o estudo dos clientes, é importante analisar também a concorrência. Com o objetivo de formar o quadro no qual a Voo em V atuará, certamente é preciso analisar internamente o mercado de consultorias, e em especial, o município de São Paulo, o foco previsto da empresa.

Segundo pesquisa da JUCESP (2011), há mais de 30 mil empresas de consultoria empresarial no município de SP, enquanto praticamente metade (mais de 14 mil) está localizada na cidade de São Paulo. A partir disso, podemos inferir que o mercado é bem amplo e pulverizado.

4.2.5. Estudo de Alianças Estratégicas

Uma vez apresentados os dados sobre os clientes e a concorrência, o próximo passo é apresentar um breve estudo das alianças estratégicas, também chamadas de parcerias, visto que tais interações impactarão tanto a Voo em V como os seus concorrentes.

Retomando a literatura, podemos afirmar que significa uma forma de interação entre duas ou mais entidades a partir de uma parceria (Klotzle, M. C., 2002).

No caso da Voo em V, em seu estágio atual, a principal necessidade são recursos financeiros, que serão obtidos através de financiamento por instituições financeiras, que são um mercado relativamente concentrado no Brasil.

Além disso, serão apresentadas as alianças estratégicas que fornecem conhecimento e serviços. Serão destacados três tipos de parcerias: empresas prestadoras de serviço, universidades e o Sebrae.

Empresas prestadoras de serviço

Uma das principais parcerias para a operacionalização da Voo em V é a contratação de serviços de advocacia, contabilidade e gestão de tecnologia da informação, dado que a empresa não almeja possuir tais profissionais em seu quadro de funcionários, porém entende que possui uma necessidade por tais serviços.

Universidades

Sabe-se que as universidades são centros de excelência, e por isso, as relações universidade-empresa devem ser bem cultivadas. Plonski (1995, p.67-68) explica a importância da cooperação empresa-universidade:

Examinando-se a cena internacional, verifica-se que algumas das razões principais [...]:

Da parte das universidades, a cooperação é percebida como uma forma, entre outras, de superar a insuficiência das fontes tradicionais de recursos e, assim, manter essas instituições nos níveis desejados de ensino e pesquisa;

Da parte das empresas, a cooperação é percebida como capaz de prover uma solução para a dificuldade de lidar sozinha com os desafios multidimensionais da inovação [...], além do tradicional interesse em ganhar acesso privilegiado no recrutamento dos talentos jovens;

Observando tais afirmações, está claro que seria muito vantajoso para a Voo em V possuir acesso privilegiado às universidades.

Sebrae

O Sebrae oferece diversos serviços às empresas como: cursos, palestras, consultoria, educação à distância, plano de negócios, além de serviços financeiros. Além destes serviços, a instituição promove eventos e oferece programas que apoiam o desenvolvimento da empresa.

A parceria entre a Voo em V e o Sebrae será de grande importância, pois a instituição pode oferecer materiais específicos do setor de food service, instrução, além de poder repassar clientes à Voo em V.

Dito isso, podemos afirmar que o Sebrae é uma instituição de grande valia para a Voo em V.

4.2.6. Trabalho de Campo

Acima, foram apresentadas as condições que circundam a Voo em V, como clientes, concorrência e parceiros.

Conforme citado no item Estudo de Clientes, serão levantados dados relativos ao perfil, desejos e necessidades dos clientes em potencial. Com base nisso, serão determinados os serviços que poderão ser oferecidos pela consultoria.

Os dados levantados para o trabalho seguirão a seguinte ordem: Observação Participativa, uma entrevista semiestruturada e uma survey. Tais métodos buscam descobrir

os desejos e necessidades; o primeiro a partir do estudo do seu dia-a-dia e análise dos problemas que nele surgem. O segundo e terceiro métodos buscam reunir dados e validar problemas nas empresas e consequentes propostas de valor que a Voo em V pode oferecer a fim de servi-los.

O objetivo deste trabalho de campo é estabelecer quais fatores devem ser priorizados no serviço, em concordância com as necessidades do cliente, segundo recomenda Akao (1990, p. 301).

A conclusão do trabalho de campo se convergirá na elaboração de uma matriz de qualidade, obtida através da função desdobramento da qualidade (*Quality Function Deployment - QFD*). Ao final, serão obtidos os parâmetros que tornará possível a confecção do serviço.

4.2.6.1. Observação participativa

Lembrando a literatura, a observação participativa (FETTERMAN, 2010) é um dos métodos possíveis no qual há intensa interação entre o investigador e a comunidade a ser estudada. De acordo com Gomes (2005), “a técnica de observação possibilita o levantamento de aspectos importantes, principalmente aqueles relacionados ao comportamento do público.”.

Assim como recomenda a literatura, a empresa a ser estudada foi escolhida levando-se em conta o perfil de empresas que a Voo em V busca atender futuramente. Por isso, escolheu-se uma empresa de encomendas de bolos e doces.

A empresa, doravante chamada Arte B, foi observada no último ano. Esta produz desde bolos decorados para diversas ocasiões, assim como doces, bem casados, mini bolos e *cupcakes*. A Arte B foi fundada por uma empreendedora que já possuía a expertise de confecção dos produtos e visava independência financeira. A organização possui, no total, quatro funcionárias, incluindo a microempresária responsável pelo negócio. A seguir, será ilustrado um dia típico da empresa, em seguida haverá a apresentação e análise dos dados.

A partir desta observação, tornar-se-á possível extrair conclusões que comporão a lista de oportunidades.

4.2.6.1.1. O dia-a-dia da Empresa

A seguir, será apresentada uma narrativa que busca descrever um dia típico na empresa, observado e comentado brevemente pelo autor.

- Às 08h30min da manhã, a dona do estabelecimento abre a loja. Após se ambientar, passa a checar seus e-mails. Ela está sozinha.

- O telefone toca e ela atende ao mesmo tempo em que lê seus e-mails, respondendo a diversas perguntas, porém sem expressar muito entusiasmo. Após alguns minutos, ela desliga o telefone e volta a checar seus emails.

- Após cerca de dez minutos, uma de suas funcionárias chega à loja. Como ela possui uma cópia da chave, destranca a porta e entra.

- A funcionária checa, em um quadro, quais as atividades programadas para o dia. A comunicação entre a dona e suas funcionárias acontece de maneira informal.

- Toca o telefone e a dona atende. Ela utiliza o próprio website para acompanhar alguns dos produtos que o cliente a está indagando. Após alguns minutos de conversação, ela agenda uma degustação para o cliente sem pedir informações relevantes como número de telefone e nome completo do cliente, praticamente inviabilizando o contato com tal cliente em potencial.

- Após o termino da conversa, a dona confere a agenda de pedidos e liga para um taxista de sua confiança para agendar uma entrega de bolo para o final de semana. Ela termina a conversa dizendo que irá ligar novamente na sexta-feira para confirmar o evento, no entanto ela não anota isso em lugar algum.

- Outra das funcionárias chega ao local, deposita os seus pertences em um quarto nos fundos utilizado como depósito e se junta à outra funcionária, na cozinha.

- A partir de então, passou-se a observar o movimento na cozinha. As funcionárias começam a produzir massas e dizem à dona que estão faltando alguns kilos de açúcar.

- Dito isso, a dona sai da loja com pressa e se dirige ao supermercado mais próximo para comprar a quantidade de açúcar necessária. Ela instrui as funcionárias a não atenderem ao telefone durante sua ausência. Aparentemente, ela não confia que suas funcionárias possuam os requisitos necessários para atendimento direto de clientes. Ao retornar, ela comenta que apesar de ser conveniente, o preço dos produtos desse mercado é significativamente mais alto que o dos produtos de mercados maiores e mais especializados.

- A dona aguarda a chegada de outra funcionária, responsável pelo atendimento ao cliente e que trabalha meio período. Assim que ela chega, a dona a cumprimenta e sai para almoçar.

- Enquanto a dona estava ausente, uma cliente liga e avisa que irá buscar um bolo encomendado para o fim da tarde, sem informar um horario específico. A funcionária da loja não anota a informação.

- A dona retorna e passa a auxiliar as funcionárias na produção.

- O telefone toca e a funcionária responsável pela tarefa o atende. Essa funcionária demonstra pouco entusiasmo ao atender a ligação. Ela responde a três (3) perguntas, limitando-se a responder "Sim" e "Não", então desliga.

- Toca novamente o telefone e a funcionária atende. Durante a ligação, por muitas vezes, ela interrompe o cliente para fazer perguntas à dona sobre informações técnicas. Isso demonstra certo nível de despreparo da funcionária.

- Ao final da tarde, a tal cliente chega para receber o bolo encomendado. Ela paga à dona da loja, que guarda o dinheiro em uma caixa localizada ao fundo da loja. Ela não formaliza o recebimento do dinheiro referente àquela encomenda.

- Duas das três funcionárias deixam o local às 05h00 P.M. A dona e a outra funcionária conversam até às 06h00 P.M., fecham a loja e deixam o local.

4.2.6.1.2. Observações Gerais

Através do trabalho de observação das atividades diárias da empresa Arte B foi possível identificar diversas características, tanto positivas quanto negativas, a respeito da empresa e de seus procedimentos.

Ao interagir com a empreendedora, no que diz respeito a essa observação participativa, pôde-se notar que do ponto de vista da empreendedora, pequenos gestos que demonstram atenção e boa postura eram, de fato, relevantes para se causar uma boa impressão, como chegar no horário combinado, saber ouvir e utilizar uma linguagem apropriada.

Logo no início da observação, pôde-se verificar que a dona apresentava certa dificuldade de interação com o cliente em potencial, visto que ela não transmitia credibilidade ou entusiasmo nas conversas telefônicas observadas.

Também é importante ressaltar a ausência de segurança para a empresa devido ao fato de que uma das funcionárias da área de produção possui uma cópia da chave da loja.

Analisando-se as atividades de controle como a atualização do quadro de atividades, marcação de reuniões, controle de estoque dos insumos, pôde-se identificar ao menos um ponto em comum entre estas: todas eram operações manuais e sem frequência real de controle, por isso apresentavam alto risco operacional. Ou seja, depende-se muito da memória e de anotações aleatórias para se administrar os eventos e informações cruciais ao desempenho da empresa.

Além disso, pôde-se notar que a forma de comunicação se dá de forma informal e que não há uma hierarquia formalizada. Pode-se perceber também que não existe um controle rígido sobre os horários de entrada e saída dos funcionários.

Outro ponto a ser destacado é despreparo técnico da funcionária responsável pelo atendimento dos clientes, uma vez que observamos que ela necessitava de constante auxílio da dona para esclarecer dúvidas.

Tampouco pudemos verificar um efetivo controle de estoque, o que acarreta em um descontrole nos custos, visto que as compras para a loja são feitas de forma desprogramada, acarretando em custos mais altos.

No caso do sistema de controle de caixa, além do fato de o controle ser manual, este não oferece real segurança contábil ou física, já que é uma caixa de madeira guardada no fundo da loja.

Analisando-se especificamente o processo de controle financeiro, existe apenas uma forma de registro de todas as transações de entrada e saída de dinheiro (em papel), porém não ocorre de maneira rotineira, o que torna difícil o monitoramento de entrada e saída de caixa.

Verificamos através de indagação da dona que os resultados são apurados somente no final do mês, quando, após o levantamento de todos os cálculos, registra-se o lucro ou prejuízo da loja. No entanto, dado que a empreendedora não possui o registro de todas as transações, consideramos que este cálculo de retorno não reflete os valores reais movimentados pela loja.

Quanto às entregas de pedidos, muitas delas realizadas por um taxista, apresentam custo relativamente alto devido ao frete corresponder a uma “corrida” de taxi, ao mesmo tempo em que esta ocorre sem nenhuma supervisão, o que pode comprometer a qualidade do produto na entrega.

Analisando-se o processo de produção, no entanto, percebeu-se que este ocorre de forma organizada e eficaz. A empresa possui boa gestão dos prazos em relação às vendas efetuadas, dependendo bastante da capacidade de atuação da sua fundadora.

Também é importante ressaltar que, do ponto de vista de qualidade da produção, a empreendedora era, de fato, exigente, o que refletia positivamente na qualidade dos produtos e, conseqüentemente, satisfação dos seus clientes.

Ademais, conversando com a empreendedora, percebeu-se que não há um esforço significativo para aumentar as vendas da empresa. Tratando-se de adquirir novos clientes, a posição da empresa é realmente passiva, esperando o contato dos clientes e apenas respondendo às indagações, sem esforço visível para convencê-lo a comprar o produto ou

aumentar um pedido. Em outras palavras, não existem técnicas de venda efetivas. A única ferramenta real de divulgação é o web site da empresa.

Além disso, a empreendedora afirmou que a empresa conta em boa parte com a propaganda de “boca-em-boca” e que ela não pretende investir em outros meios de propaganda. Acredita-se que isto ocorra devido à aversão a custos adicionais e ao desconhecimento do funcionamento e potencial de outros meios de comunicação.

4.2.6.2. Entrevista Semiestruturada

Buscando-se mais formas de obtenção de dados primários, optou-se também por utilizar a ferramenta de entrevista semiestruturada. Retomando a literatura, esta possui relativa liberdade de resposta.

Escolheu-se esta técnica por possui alta versatilidade, permitindo boa interação entre o entrevistado e o entrevistador, como aponta Gomes (2005). Além disso, ela possibilita o registro de informações com detalhes adicionais que podem contribuir para o trabalho de campo.

O item a seguir apresenta o resumo de uma entrevista com a diretora financeira de uma pequena indústria de panificação. O objetivo de entrevista-la foi identificar o perfil, a situação atual da empresa ao mesmo tempo em que se buscava identificar as suas necessidades.

Para a realização da entrevista, buscou-se seguir o roteiro geral de pesquisa apresentado no capítulo três. Como foi afirmado no capítulo dois, esta técnica possui caráter mais pessoal e menos formal, contudo podendo-se utilizar ferramentas que auxiliem o bom andamento da pesquisa.

Para a realização da entrevista, foi agendada uma conversa entre o autor e a diretora de finanças da empresa. A partir desta entrevista, tornar-se-á possível extrair conclusões que comporão a lista de oportunidades.

4.2.6.2.1. A empresa – Pães X

Retomando a literatura, o primeiro passo para a realização da pesquisa é a escolha da empresa na qual esta seria realizada. Este item apresentará os dados iniciais sobre a empresa a ser estudada, obtidos a partir do seu site.

A empresa, aqui denominada Pães X²⁶, é uma indústria de panificação que atua no mercado B2B, no estado de São Paulo. Foi fundada em 1993, com porte pequeno, familiar e produz toda sorte de pães para lanchonetes, indústria de lanches, restaurantes, aeroportos, buffets, etc.

Além disso, deve-se destacar que a empresa possui logística própria e flexibilidade para personalizar a produção dos produtos. Atualmente, ela atende a cerca de 300 clientes e está começando a investir na própria marca.

4.2.6.2.2. Guia de perguntas (Semiestrutura)

Em seguida, foi escolhida a técnica de entrevista semiestruturada para a coleta de dados. Retomando Fetterman (2010), *checklists* e formulários possuem a finalidade de disciplinar e organizar os dados a serem coletados e podem auxiliar na realização de entrevistas. Por isso, elaborou-se um guia de perguntas que facilitasse a condução da conversa, ao mesmo tempo em que se buscasse manter a naturalidade e fluxo de respostas entre perguntas correlacionadas. Para atingir este objetivo, buscou-se seguir a seguinte ordem de tipos de questões:

1. Questões gerais (“*survey or grand tour questions*”), que possam determinar o perfil da empresa, como número de funcionários, o público-alvo e os produtos mais vendidos;
2. Questões intermediárias que identifiquem dados numéricos relevantes como clientes mais importantes, ordem de grandeza de faturamento, capacidade de produção, cargos, uso de ferramentas gerenciais, ambiente de trabalho;
3. Questões de nível macro estratégico, que identifiquem os projetos de investimento, as metas para os próximos, custos mais relevantes, investimento em propaganda online, política de precificação, a concorrência, condições de entrega e pagamentos dos produtos oferecidos, entre outros;

4.2.6.2.3. A entrevista

A fim de se conhecer de forma mais profunda os problemas que afetavam a Pães X, o autor contatou a Diretora Financeira da empresa por telefone. Ela se mostrou muito solícita e simpática, concordando com a proposta da entrevista, agendando-a para a sexta-feira seguinte.

²⁶ A pedido da diretora, o verdadeiro nome da empresa será substituído pelo nome fictício “Pães X”.

No dia da entrevista, o autor chega à empresa e é conduzido à sala de reunião. Passados alguns minutos, entra a diretora e os dois se cumprimentaram.

Primeiro, o autor buscou identificar o perfil da entrevistada, com perguntas como grau de experiência, o seu nome completo, relação com os sócios. No entanto, já se sabia que ela era uma filha de um dos sócios majoritários. Descobriu-se que esta era a única empresa na qual ela havia trabalhado e que ela possuía 10 anos de casa.

Antes de iniciar a entrevista, por assim dizer, o autor tranquilizou a entrevistada afirmando que os dados seriam utilizados apenas para análise no trabalho e de que as informações estariam seguras do ponto de vista de confidencialidade. O autor também afirmou que a empresa não seria submetida a julgamentos de valor, que apenas gostaria de se analisar de forma imparcial a sua situação. Por isso, ele pediu sinceridade nas respostas.

Então, dá-se início à entrevista. Primeiramente, o entrevistador indagou sobre dados gerais a respeito da empresa. Percebeu-se que a empresa servia clientes importantes como redes de lanchonetes de boa credibilidade.

Em seguida, percebendo que a diretora fornecia as respostas com maior facilidade, passou-se para questões de nível intermediário. A entrevistada pareceu mostrar confiança para responder cada uma delas.

Dado que a entrevistada estava bem confortável e confiante para responder as questões de forma detalhada, o autor passou para o próximo passo da entrevista, com questões de nível macro-estratégico.

É importante ressaltar que as perguntas foram realizadas à medida que o autor percebia que a entrevistada se sentia mais confortável. Os principais dados foram registrados em um notebook. No total, a reunião durou cerca de uma hora e meia.

4.2.6.2.4. Questões e Respostas Compiladas

Após a realização da entrevista, os dados foram compilados a fim de se realizar uma análise. A seguir, serão apresentadas as questões e as respectivas respostas da entrevista, iniciando pelo registro do perfil da entrevistada.

1) Perfil da Entrevistada:

- Idade: 28 anos.
- Experiência (anos): 10 anos
- Cargo: Diretora Financeira

- Funções: Controle de contas a pagar e receber, relacionamento com instituições financeiras e empresas de contabilidade.

2) Questões mais gerais, relacionadas ao perfil da empresa:

- Numero de funcionários: 50 funcionários;
- Público-alvo: Redes de lanchonetes, restaurantes, fábricas de lanche e buffets;
- Quais os produtos que mais vendem? Os produtos mais vendidos são: Pão de hamburguer, pão de hot-dog, pão de forma integral, pão de forma branco, baguete parmesão e ciabatta.

3) Questões de nível intermediário:

- Quais os seus clientes mais importantes? Redes de lanchonetes famosas de São Paulo.
- Faixa do Faturamento mensal: R\$ 200.000,00.
- A demanda ultrapassa a capacidade da fábrica? Não, não há fila de espera.
- Vocês têm planos para expandir a fabrica? Há um desejo de se obter um prédio próprio, porém ainda não existe um projeto programado.
- Quais são os principais níveis de cargos? Socio-diretor, gerente e operário.
- As funções de cargos estão formalizadas? Estão em processo de formalização.
- Quais as ferramentas gerenciais vocês utilizam para auxiliar nas decisões? As decisões são tomadas sem critérios claros, dependendo do nível de criticidade da situação.
- Quais conceitos de administração e gestão ensinados e praticados na empresa? Não há conceitos divulgados.
- Como anda o ambiente de trabalho? Ambiente agradável e as pessoas se relacionam bem.
- Quantos clientes conheceram vocês através do site de vocês nos últimos três meses? Por volta de três clientes.
- Quais são os maiores custos da empresa? Qual o percentual gasto com eles? Folha de pagamentos (25%) e matéria-prima (27%).
- Faixa de custo mensal total: A diretora não soube informar.

- Necessidade de capital de giro mensal: Tampouco sabe informar, dado que possui alta variabilidade.

4) Questões de nível macro estratégico:

- Os preços dos produtos estão tabelados? Há variação de descontos efetuados aos clientes? Os preços são variados de acordo com o cliente. Não possuem uma tabela fixa e até o final do ano passado, a precificação era arbitrária.
- Como você vê os níveis dos seus preços em relação ao concorrente? (1-Muito mais baixo; 2- Mais baixo; 3-Igual; 4-Mais alto; 5-Muito mais alto). 4 – Mais alto, porém afirmaram que compensam isto com alta qualidade do produto e relacionamento com o cliente.
- Quais são as condições de entrega dos pedidos recebidos dos fornecedores? (1-pessimas; 5- ótimas). Nível 4, muito bom.
- Quais são as condições de entrega dos pedidos aos clientes? (1-pessimas; 5- ótimas). Nível 4, muito bom.
- Quais são as condições de pagamento estabelecidas pelos fornecedores? (1-pessimas; 5- ótimas). Nível 3, regular.
- Quais são as condições de pagamento oferecidas aos clientes? (1-pessimas; 5- ótimas) Nível 3, regular.
- Como a concorrência tem afetado o desempenho da Paes X? A concorrência tem atraído antigos clientes da empresa, pois oferecem preços mais baixos. Isso obriga a Paes X a investir em relacionamento com o cliente através de visitas periódicas aos clientes atuais e a ex-clientes.
- Quais são as metas para o próximo ano? E para os próximos cinco anos? A empresa não possui metas, tampouco planejamento estratégico.
- A marca: Qual o plano de investimento em publicidade e propaganda na marca da empresa? Há algum projeto novo de investimento? A empresa deseja investir mais em publicidade, porém até o momento não há planejamento.

4.2.6.3. Observações Gerais

A partir da entrevista realizada, obtiveram-se conclusões importantes a respeito da empresa que reforçam a importância dos serviços da Voo em V, auxiliando na composição da lista de oportunidades a ser apresentada na etapa de conclusão das pesquisas.

Deve-se destacar a importância da empresa como *player* de mercado, dado que ela atende a famosas redes de lanchonete do Estado de São Paulo. Além disso, a empresa possui boa variedade de produtos.

Quanto às questões de nível intermediário, é importante dizer que a fábrica está operando abaixo de sua capacidade. Também se percebeu que a empresa não possui o hábito de planejar e de que a administração não utiliza ferramentas gerenciais de maneira generalizada. Além disso, os cargos e funções não estavam formalizados. Por último, deve-se ressaltar que o site da empresa não é uma fonte suficiente para atrair novos clientes, visto que, em média, atrai um cliente por mês.

Quanto às questões de nível estratégico, é importante afirmar que a empresa não possui uma política de precificação dos seus produtos, o que põe em risco a margem de contribuição destes. Outro fator a ser evidenciado é que, segundo a diretora, as condições de pagamento oferecidas pelos fornecedores e aos clientes estão em nível regular.

Foi verificado que por possuir preços mais altos que a concorrência, a empresa vêm perdendo clientes. Isso pode ser relacionado ao fato de que a empresa não possui controle de custos.

Por último, é importante afirmar que a empresa não possui metas definidas, o que é afeta o direcionamento e propósito das atividades operacionais.

4.2.6.4. Questionários

Retomando a literatura, uma técnica muito utilizada para a realização de uma pesquisa é o questionário (*questionnaire*). Segundo Fetterman (2010), esta ferramenta apresenta uma excelente forma para lidar com questões que representatividade, um meio eficiente de coleta de dados, além de possibilitar o teste de hipóteses.

Os objetivos deste levantamento são identificar as necessidades, os hábitos de consumo e o perfil do cliente, além de identificar as variáveis que motivam a sua compra.

No caso deste trabalho, ela será utilizada como input para a elaboração da matriz QFD e a lista de oportunidades, conforme será vista nos itens a seguir. Por isso, dos três levantamentos realizados, este é o mais importante.

Os formulários aplicados constam no apêndice A, enquanto as tabelas dos questionários 1 e 2 constam, ambas, no apêndice E.

4.2.6.4.1. Características da pesquisa

O primeiro passo para o desenvolvimento da pesquisa (*survey*) foi identificar a amostra a ser utilizada. Para tal, foram selecionadas empresas que estivessem dentro do perfil do público-alvo da Voo em V, como descrito no item Estudo dos Clientes.

A *survey* foi dividida em dois questionários (*questionnaires*) separados: Enquanto o primeiro possui o objetivo de identificar as necessidades do cliente, o segundo busca identificar os fatores que o cliente mais valoriza no que diz respeito ao serviço de consultoria a ser prestado.

A fim de se definir a amostra, foram utilizadas algumas técnicas estatísticas e algumas premissas.

Primeiro, considerou-se um split 50-50 para a proporção da população, a fim de se atingir um nível maior de confiança da pesquisa. (Gomes, Isabela Motta, 2005, p. 32).

Relembrando o conceito de nível de confiança, que indica a probabilidade de repetição de resultados obtidos em uma pesquisa caso esta seja reaplicada, utilizou-se um percentual de 92%. Assumiu-se que os dados possuem distribuição normal. Isto é válido, pois $n \cdot p$ e $n \cdot (1-p)$ superam 5 (RAMOS, 2009).

Consultando-se uma tabela normal, um índice de confiança de 95% corresponde a um valor de Z de 1.75²⁷.

Para cada questionário, assumiu-se um desvio padrão metade do intervalo da escala das respostas, Para o primeiro questionário, utilizou-se um desvio padrão de 2, dado que a escala escolhida vai de 1 a 5, enquanto o segundo resultou em um desvio de 2,5. Realizando-se os cálculos para essas precisões, chegaram-se-se a amostras mínimas de, respectivamente, 15 e 23 pessoas a partir da fórmula para cálculo de tamanho de amostra, apresentada no capítulo 2 (dois). O raciocínio está resumido abaixo, na Tabela 10:

²⁷ **Tabela Normal.** UFPE. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~rmcrs/Tabelas/tab_normal.pdf> - Acesso em 16 de outubro de 2011.

Amostragem			
Intervalo de confiança	92,0%	Q1	Q2
Z correspondente	1,75		
Semi amplitude	46%		
Escala utilizada		1 a 5	1 a 6
Desvio Padrão (s)		2	2,5
Amostra suficiente		15	23

Tabela 10 - Cálculo de amostra suficiente

Kerlinger (1986, p 380, *apud* COLLEEN e RUSSEL, 2000, p. 826) sugere que surveys via e-mail possuem um retorno médio entre 40 e 50%. No entanto, ao longo do tempo, este tende a diminuir. A partir destas informações, elaborou-se a tabela 11, abaixo, contendo o resumo das informações e o número necessário de emails a se enviar a fim de haver representatividade da amostra na pesquisa.

Relação entre amostras e índice de respostas			
	Amostra necessária	Índice de Respostas	
		40%	50%
		Envios necessários	
Amostra 1	15	38	30
Amostra 2	23	58	46

Tabela 11 - Amostras, Índice de Respostas e Envios

Dado que os questionários demandam no máximo 58 envios para que se atinja o número de respondentes necessários à pesquisa, optou-se por enviar 60 emails por questionário elaborado, resultando em um total de 120 e-mails enviados.

O segundo passo foi elaborar os questionários. Isso se deu via brainstorming, para levantamento de ideias-chave. Depois, estas foram reagrupadas utilizando-se a técnica Diagrama de Afinidades (ou método KJ), como citado no Capítulo 3.

Depois de elaborados, os questionários foram testados de forma preliminar através de um pré-teste, a fim de se ajustar os quesitos e as perguntas mais relevantes.

O pré-teste foi realizado de forma presencial, em estabelecimentos conhecidos do autor, que se encaixavam no público-alvo definido para a pesquisa. Para tal, os formulários foram impressos e entregues aos donos dos estabelecimentos visitados, que se mostraram solícitos a contribuir com a pesquisa. A duração do pré-teste para cada questionário foi de uma a duas horas e foram realizados de maneira separada.

Tendo em vista que o objetivo dos pré-teste é validar o formato e conteúdo do questionário, o autor se limitou a solicitar que o dono preenchesse os formulários e avaliasse a clareza e a relevância dos dados pedidos. Após registrar e analisar os comentários dos respondentes, o autor pode realizar alterações nos questionários. As tabelas com os dados dos pré-testes encontram-se no apêndice E, para o questionário 1 e 2, juntamente às tabelas da aplicação dos questionários.

Depois de validados, os questionários foram enviados, individualmente, via e-mail, para empresas previamente selecionadas. Dos 120 e-mails enviados, retornaram 45 e-mails contendo os questionários respondidos, sendo 22 a respeito do primeiro e 23 do segundo. Abaixo, segue a tabela 12, que resume os dados enviados, coletados e o índice de resposta de ambos os questionários.

Resumo			
	Questionário 1	Questionário 2	Total
Amostra	22	23	45
Envios	60	60	120
Índice de Resposta	37%	38%	38%

Tabela 12 - Resumo da amostra dos questionários

Os cálculos do tamanho de amostra necessária podem ser vistos com mais detalhe no apêndice A.

4.2.6.5. Resultados

Este item apresenta os resultados resumidos de cada pesquisa.

Após o recebimento de todos os questionários, os dados foram compilados e classificados de maneira a possibilitar a identificação dos itens considerados como mais importantes pelos clientes. O resultado desta classificação pode ser observado a seguir.

Quanto ao primeiro formulário, os fatores foram classificados por ordem de importância, utilizando-se uma escala de cinco pontos (*Likert*). As afirmações mais importantes estão a seguir:

- “Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci”;
- “Medir e buscar novas formas de aumentar a satisfação do meu cliente.”;
- “Sempre ter dinheiro suficiente para os pagamentos nas datas agendadas”;

- “Ter uma diretriz clara para a minha empresa”; e
- “Aprender a utilizar novas ferramentas de gestão de negócios.”.

Quanto ao segundo questionário, os fatores foram classificados segundo o modelo Kano e estão apresentados a seguir:

- Fatores óbvios:
 - “O consultor é organizado.”
 - “O consultor está bem vestido.”
 - “Serviço fácil de contratar”
 - “O consultor possui postura ética.”
 - “O consultor oferece soluções rápidas.”
 - “O consultor transmite confiança.”
 - “O consultor é gentil.”
 - “O consultor esclarece as dúvidas sem demora.”
 - “O consultor conhece as normas do setor.”
 - “O consultor está sempre disponível.”
- Fatores unidimensionais (ou lineares):
 - “O consultor sabe analisar bem as situações.”
 - “As soluções são rentáveis.”
 - “O pagamento é flexível.”
 - “O preço está dentro do seu orçamento.”
 - “O consultor sabe negociar preços e prazos.”
 - “O consultor tem informações novas.”
 - “A empresa é especialista na sua área.”
- Fatores atrativos (ou excitantes):
 - “O consultor que sabe ensinar.”
 - “A empresa sabe desenvolver sites.”
 - “Os serviços são customizados.”
 - “Há várias opções de serviços.”
 - “O consultor se comporta como dono do seu negócio.”
- Fatores neutros: “O escritório é bonito.”.

A fim de ilustrar melhor a disposição dos fatores, estes estão dispostos no modelo Kano através de um Diagrama *Better-Worse*, apresentado na figura 24, abaixo:

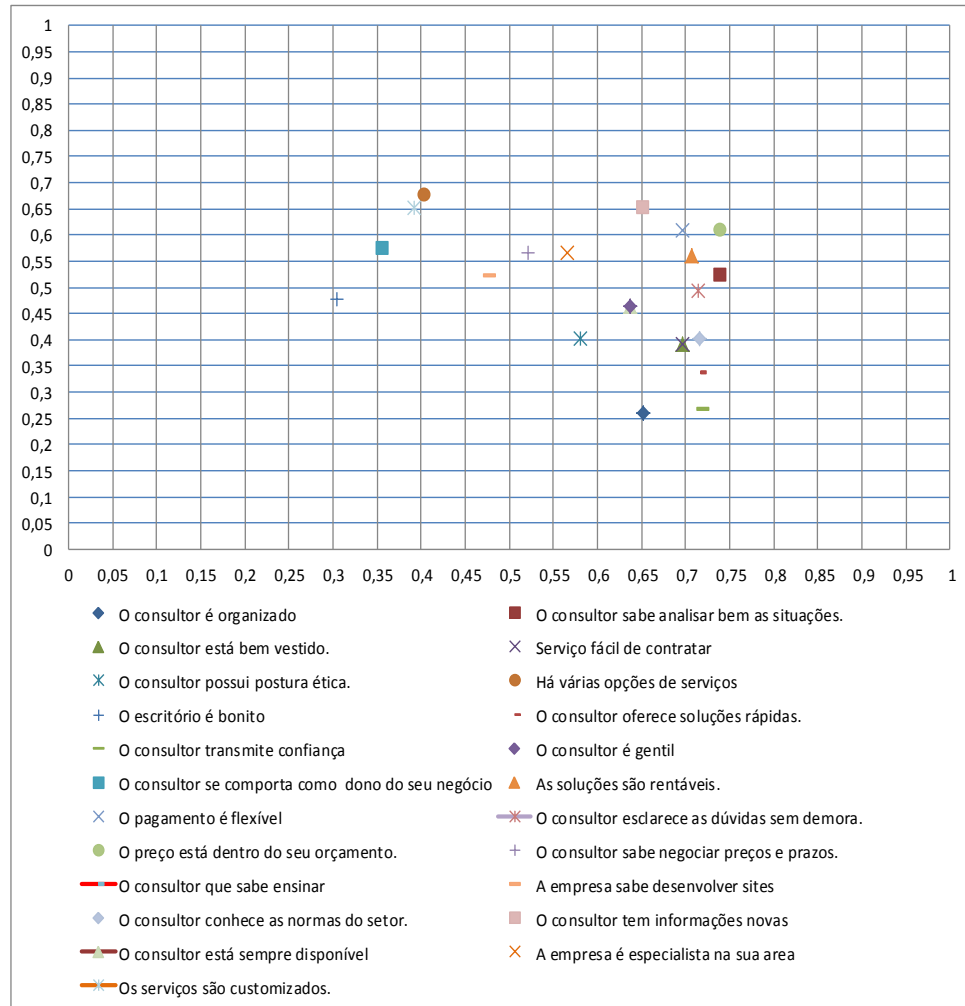


Figura 24 - Diagrama *Better-Worse* - Questionário Dois

Todas as outras tabelas relativas à classificação dos critérios do questionário dois estão apresentadas no apêndice C.

4.2.6.6. Lista de Oportunidades Identificadas

Este item apresenta uma lista de oportunidades de serviço, ilustrado pela tabela 13, identificados através das três técnicas de levantamento de dados (observação participativa, entrevista semiestruturada e surveys) realizados no trabalho de campo. O apêndice B apresenta as tabelas com os passos que relacionam as questões elaboradas com uma oportunidade identificada, levando em conta a ordem de importância.

Oportunidade	Importância média
Revisão de Plano de Negócios	4,64
Elaboração de Planejamento Estratégico	4,21
Elaboração de Plano de Marketing	4,12
Realização de Pesquisa de Mercado	3,91
Análise dos custos	3,77
Realização de Treinamento de funcionários	3,77
Análise das finanças	3,71
Implantação de Marketing Online	3,36
Análise dos estoques	3,36
Modernização Administrativa (OSM)	3,27
Análise do fluxo de produção	2,91

Tabela 13 - Lista de Oportunidades Priorizada

4.3. Matriz QFD

A fim de se entender quais são as características de qualidade mais importantes, construiu-se uma matriz de QFD que cruzasse a qualidade demanda pelo cliente, versus as características de qualidade e os itens de operação. É importante destacar que a matriz elaborada baseada no QFD pode ser replicada e por isso, constitui uma importante entrega do trabalho.

Primeiro, a qualidade demandada foi obtida através dos dados de trabalho de campo. Segundo, ela foi desdobrada em três níveis. Após isso, foram relacionados às demandas, as características de qualidade e os itens de operação, auxiliado pela técnica de diagrama de

afinidades (ou método KJ). Por último, foi determinado o grau de importância dos itens de qualidade através da elaboração da matriz de qualidade.

A partir disso, é possível de afirmar que as dez características mais importantes para o cliente são, nesta ordem:

- Eficiência;
- Capacidade analítica do consultor;
- Habilidade de comunicação;
- Dedicação ao cliente;
- Visão estratégica;
- Sensação de confiança;
- Capacidade de agir;
- Grau de conhecimento sobre o setor da empresa;
- Sensibilidade com o cliente; e
- Criatividade.

As outras vinte características identificadas e priorizadas estão presentes no apêndice C. A matriz QFD completa está apresentada no apêndice D.

4.4. Plano de Marketing

Este item apresenta o plano de marketing, composto pela descrição dos principais produtos e serviços, forma de estabelecimento dos preços, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e a localização do negócio.

4.4.1. Descrição dos principais produtos e serviços

Este item apresenta, de forma mais detalhada, os serviços que serão oferecidos aos clientes da Voo em V.

4.4.1.1. Análise de custos

O serviço de análise de custos se inicia com o desenho da estrutura de custos atual, formando uma visão macro da organização (caso ainda não se tenha) do ponto de vista financeiro.

Uma vez formado o quadro, buscar-se-á entender os motivos pelos quais a empresa realiza seus gastos. A partir disto, inicia-se a etapa de identificação e eliminação de desperdícios (gastos desnecessários, irrelevantes para o resultado do serviço).

O último passo é resumir as recomendações e comunicá-las aos sócios e principais colaboradores, evitando-se que novos desembolsos desnecessários ocorram.

4.4.1.2. Análise dos estoques

O serviço de análise de estoques se inicia com o desenho do fluxo atual de controle de estoques e se identifica a rotatividade dos insumos.

Em seguida, desenvolvem-se controles que auxiliem o gerenciamento do estoque em sua totalidade. Por último, resumem-se as recomendações e estas são apresentadas aos sócios.

4.4.1.3. Realização de treinamento de funcionários

O serviço se inicia com o levantamento das necessidades do cliente, que poderão ser solucionadas via a realização de treinamentos. Os temas serão priorizados segundo importância e validados junto ao cliente.

O próximo passo é a elaboração do cronograma do treinamento, o material de apoio a ser utilizado, assim como a data de realização conveniente para o cliente.

Em seguida, este é aplicado segundo o cronograma estabelecido. O treinamento incluirá esclarecimento de dúvidas e uma avaliação para verificar o aprendizado. Caso necessário, o treinamento pode ser reaplicado. Por último, obtém-se o *feedback* do cliente a respeito do serviço.

4.4.1.4. Análise das finanças

O serviço de análise de finanças se inicia com as seguintes atividades: análise de origens de pagamentos e recebimentos, levantamento das margens de contribuição dos produtos e cálculo de índices financeiros.

Em seguida, são identificadas as causas-raízes dos problemas da empresa, sendo propostas soluções que visem reverter o quadro. Por último, resumem-se as recomendações e estas são apresentadas aos sócios.

4.4.1.5. Análise do fluxo de produção

Primeiro, são levantadas as informações sobre o fluxo atual de produção. Em seguida, são analisados os gargalos. O próximo passo é a simulação das mudanças e dos resultados potenciais. Após isso, são elaboradas recomendações e entregues ao cliente.

4.4.1.6. Revisão de Plano de Negócios

O serviço de revisão plano de negócios será elaborado, junto ao cliente, e consistirá na análise do modelo de negócios da empresa, estabelecendo diretrizes sólidas para as atividades futuras da empresa.

O plano será composto por: análise de mercado; planos de marketing, operações e finanças; avaliação estratégica da empresa e conclusão do plano.

Este serviço também pode ser oferecido a pessoas-físicas que estejam planejando fundar uma empresa.

4.4.1.7. Modernização administrativa (OSM)

O serviço tem como objetivo identificar e realizar as alterações necessárias na estrutura organizacional, formalizando os cargos, funções e salários.

4.4.1.8. Elaboração de planejamento estratégico

Neste serviço, elaboram-se ou levantam-se as estratégias da empresa, estabelecendo-se as metas e diretrizes desde a área operacional, até às áreas comerciais e administrativas.

4.4.1.9. Elaboração de plano de marketing

Neste serviço, são definidos os principais produtos e serviços da empresa, define-se uma política de preços, quais serão as estratégias de promoção, material de propaganda, além da estrutura de comercialização e a localização do negócio.

4.4.1.10. Implantação de marketing online

Primeiro, levantam-se as informações a respeito do conteúdo que se deseja divulgar online.

Para a elaboração do site, também são definidos o design e a estrutura que o comporão. Em seguida, o site é elaborado. Em paralelo, são elaborados planos com a finalidade de penetrar nas redes sociais. Por último, são selecionadas outras ferramentas relevantes como mail-marketing e newsletter.

4.4.1.11. Realização de pesquisa de mercado

Este serviço busca identificar e levantar informações sobre fornecedores, clientes e concorrentes da empresa do cliente.

Isso se dará a partir de pesquisas de opinião, seguindo o seguinte formato: definição do público-alvo e os objetivos da pesquisa; definição da forma de coleta de dados; definição do método de pesquisa; definição da amostra; elaboração dos instrumentos de pesquisa; aplicação da pesquisa; tabulação de dados; e, por fim, elaboração de um relatório final com os dados compilados que auxiliem a tomada de decisão pelo cliente da Voo em V.

4.4.2. Preço

Este item apresenta o intervalo de preços que serão praticados pela Voo em V. Primeiro, é importante dizer que o modelo escolhido para precificação remunera a empresa por hora trabalhada do consultor envolvido no projeto. Este modelo apresenta vantagens, pois garante que a empresa seja remunerada proporcionalmente pelo trabalho.

Segundo dados levantados pela *survey*, em média, um cliente está disposto a pagar R\$175 pela hora do consultor. Isso está de acordo com a estrutura de custos da empresa, visto que o preço por hora da empresa em seu ponto de equilíbrio é cerca de R\$157.

4.4.3. Estratégias Promocionais

O foco de divulgação do trabalho da Voo em V se dará através de:

- Site e blog da própria empresa, gerenciados via ferramentas de marketing do Google como *Google Analytics* e *Google Adwords*;

- Páginas em redes sociais (*Facebook, Linked-in e Twitter*), monitoradas semanalmente por um dos designers;
- Reuniões pessoais entre os sócios e colaboradores com clientes em potencial (*prospects*).

O propósito será divulgar o trabalho da empresa, casos de sucesso, novos eventos e promoções, além de novos artigos que informem sobre tendências de mercado.

A empresa também buscará se aproximar de eventos relacionados à consultoria e ao setor de “food service”, como o a Feira Internacional de Produtos e Serviços para a Alimentação fora do lar.

4.4.4. Estrutura de Comercialização

Os principais canais de venda, além dos meios de comunicação, serão os sócios e os representantes comerciais, que irão prospectar clientes em potencial e manter relação com os clientes antigos. Como já afirmado, estes representantes conhecerão bem os produtos da empresa e as suas vantagens em relação aos concorrentes.

Estes profissionais se responsabilizarão por filtrar os clientes em potencial (*prospects*), convertendo-os em clientes de fato após a realização de um diagnóstico inicial sobre a necessidade do cliente x a capacidade da Voo em V em atendê-lo.

Uma vez que o contrato seja formalizado e assinado, um consultor será alocado ao projeto desse cliente. Conforme a necessidade, o consultor irá endereçar os problemas a serem melhorados e irá trabalhar na implementação das correções.

4.4.5. Localização

A empresa buscará uma localização na Zona Oeste da cidade de São Paulo, no bairro de Perdizes. De acordo com artigo extraído da CTE²⁸, empresa especializada no setor de construção, “[...] o local é bem servido por escolas, faculdades, padarias, farmácias e restaurantes.[...]” e “Um dos principais bairros da zona oeste de São Paulo, Perdizes se sobressai pelo fácil acesso às áreas centrais[...]”. Tais características promovem uma ótima forma de acesso ao cliente, apesar do valor crescente de imóveis na região.

²⁸ **Classe média alta volta seus olhos para Perdizes.** CTE Disponível em: http://www.cte.com.br/site/ver_noticia.php?id_noticia=577 – Acesso em 03 de maio de 2011.

Dada a magnitude do empreendimento para compra, optar-se-á pelo aluguel, ao menos temporariamente, até o negócio se estabelecer de maneira mais firme. Segundo o índice FIPE-ZAP²⁹, o valor de aluguel do m² está entorno de R\$30/mês.

4.5. Plano Operacional

Neste item, serão apresentados: o layout do escritório da empresa; a capacidade de prestação de serviços, os principais processos operacionais e a necessidade de pessoal.

4.5.1. Layout

Abaixo, segue uma ilustração elaborada para um escritório com tais dimensões. A área total possui dimensões de 8 m x 19 m, apresentando cerca de 150 m². A escala desenhada é de 1:4, ou seja, de dimensões de 2 m x 4,5 m, excluindo-se as paredes externas, com espessura de 0.15 m cada no desenho, ou seja, dimensões reais de 0.6 m:

O desenho foi elaborado seguindo-se as recomendações trabalhistas. Mais detalhes podem ser vistos no apêndice F.

²⁹ Disponível em: <http://www.zap.com.br/imoveis/fipe-zap/> - Acesso em 20 de outubro de 2011

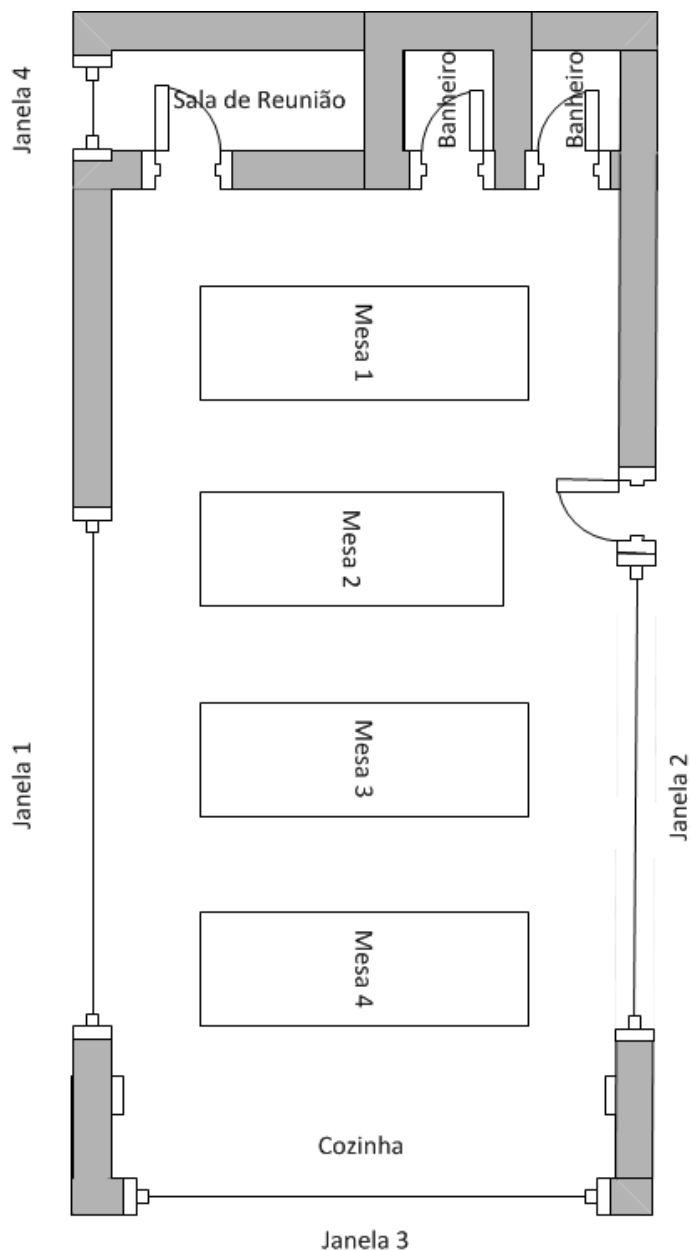


Figura 25 - Layout Proposto para o escritório da Voo em V

4.5.2. Capacidade de prestação de serviços

Este item descreve a capacidade de prestação de serviços da Voo em V. Primeiramente, serão dois sócios, responsáveis pela gestão da empresa.

Primeiro, foram levantadas a quantidade de horas comerciais em um mês (168 horas). Em seguida, aplicou-se uma taxa de desconto de 30% sobre o total de horas comerciais disponíveis. Para isso, levaram-se em conta os seguintes fatores: ausência por férias, reuniões e atividades de planejamento e monitoramento.

A partir disso, pode-se afirmar que cada consultor possui 118 horas produtivas disponíveis. Dado que a empresa iniciará com três consultores, isso resulta em 354 horas contratáveis.

4.5.2.1.1. Relação entre o número de funcionários

É importante esclarecer sobre a relação entre o número de funcionários da Voo em V. Serão dois sócios e além disso, serão três consultores no início das operações.

Em relação ao restante dos funcionários, que fornecerão apoio ao consultor de uma forma ou de outra, estruturou-se a empresa da seguinte maneira:

- Um consultor jr. e um representante comercial para cada dois consultores, caso haja mais de quatro consultores. Caso contrário, não haverá a necessidade por trainees ou comerciais;
- Um gerente geral para monitorar o andamento dos projetos, caso haja mais de dez consultores;
- Um designer gráfico para cada quatro consultores;
- Uma secretária e uma copeira para as atividades administrativas;

Para o início das operações, os sócios atuarão como representantes comerciais, consultor e gerente geral a fim de suprir a necessidade pelas responsabilidades de área Comercial, de Projetos e de Controles Internos. No plano financeiro, serão apresentadas as hipóteses da dinâmica da empresa, com o seu ritmo de crescimento suposto.

4.5.3. Mapeamento dos Processos Internos

Neste item, serão apresentados os principais processos operacionais que ocorrerão na empresa. Esta etapa consumiu um tempo razoável dos encontros dos sócios, em um total de quatro reuniões. A elaboração dos desenhos se deu nos intervalos destas reuniões.

A primeira reunião baseou-se nos dados obtidos da realização da Matriz QFD. Assim, foram escolhidos os processos mais importantes. Nas reuniões que se seguiram, foram apresentados e discutidos os fluxogramas, com relevantes alterações sendo propostas. Ao fim

da quarta reunião, os sócios puderam chegar a um consenso sobre a forma e conteúdo de representação dos processos e deu-se o fim da etapa.

O mapeamento representou um avanço significativo para a solidificação do plano de negócios. Uma das dificuldades encontradas foi o fato de que, devido ao fato de a empresa ainda não estar em operação, os processos deveriam ser pensados e discutidos para que pudessem ser mapeados.

4.5.3.1. Apresentação dos Fluxos de Processo

As próximas figuras (Figura 25 a Figura 42) ilustram os processos mapeados que integrarão a empresa e foram desenvolvidos neste trabalho. Para o mapeamento dos processos, a empresa foi dividida nas seguintes áreas:

Área	Cargos	Descrição	Entradas	Resultados Esperados
Área de Projetos	Consultores + Trainees	Responsável pelo planejamento, implementação, controle e monitoramento do projeto.	Dados sobre clientes e sobre a indústria de food service.	Análises quantitativas e qualitativas da empresa do cliente, relatórios com recomendações
Controles Internos	Gerente Geral	Responsável por monitorar a atuação dos consultores e do bom funcionamento dos processos internos	Desempenho atual dos consultores, dados sobre os processos da empresa, dados de feedback dos clientes.	Garantem o bom andamento geral dos projetos e dos processos.
Gestão	Sócios	Responsáveis pela expansão do negócio, do estabelecimento de relações e de parcerias. No início, atuam também como área comercial e gerentes gerais.	Demandas de clientes, dos colaboradores e visão dos sócios.	Estabelecem diretrizes para expansão e melhoria da empresa, promovem a marca e obtêm novos parceiros e oportunidades. Mantem a empresa alinhada estrategicamente.
Design	Webdesigners	Também será encarregado de desenvolver e gerenciar layout do site da Voo em V, além de desenvolver o site dos clientes, utilizando as técnicas de SEO e outras.	Demandas de mudanças no site e nos seus perfis online.	(Re) Elaboração do site, identificação e melhoria da imagem da empresa na internet, focando no público-alvo.
Comercial	Representantes Comerciais	Responsável por visitar e selecionar clientes, divulgando os serviços da empresa. Levará consigo materiais promocionais e será responsável pelo diagnóstico inicial do projeto.	Dados sobre <i>prospects</i> , manifestações de desejos e necessidades.	Apresentação dos serviços, obtenção de novos clientes e projetos, selecionando <i>prospects</i> . Gerenciam o relacionamento com os clientes da Voo em V. Responsável por obter o diagnóstico dos <i>prospects</i> .

Tabela 14 - Quadro descritivo de cargos e funções

4.5.3.2. Fluxo geral de um projeto

Na figura 26, é apresentado o macroprocesso que compõe a realização de um projeto, desde o primeiro contato com o cliente até a realização do *feedback* com o cliente e a finalização.

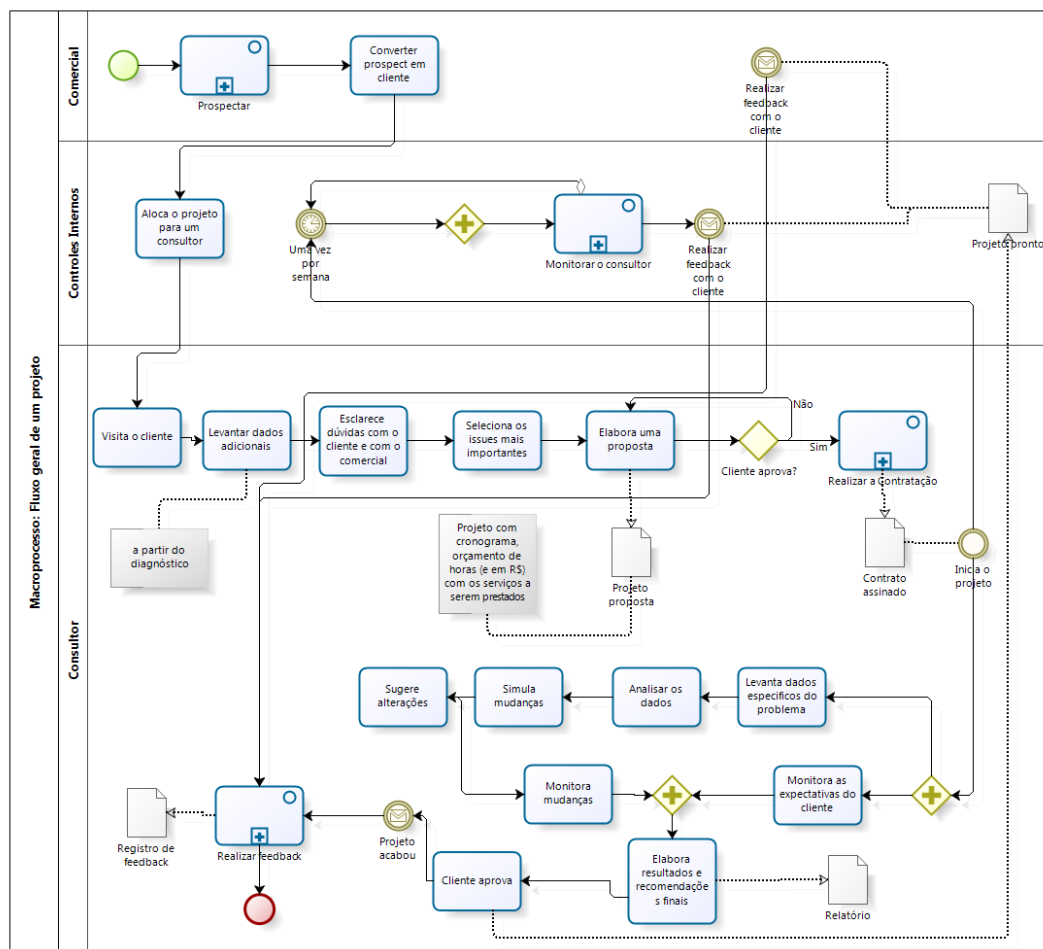


Figura 26 – Fluxo geral do projeto

Prospecção de clientes

A figura 27 ilustra o processo de prospecção de clientes, muito importante para a obtenção de clientes em potencial.

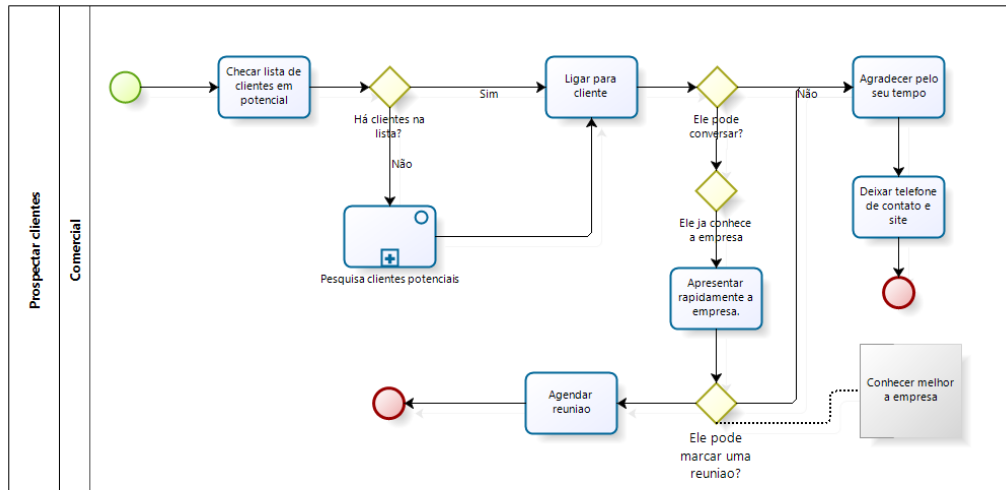


Figura 27 - Prospecção de clientes

Pesquisar *prospect* (cliente em potencial)

A figura 28 ilustra o sub-processo de pesquisa de *prospects* que integra o processo de prospecção de clientes.

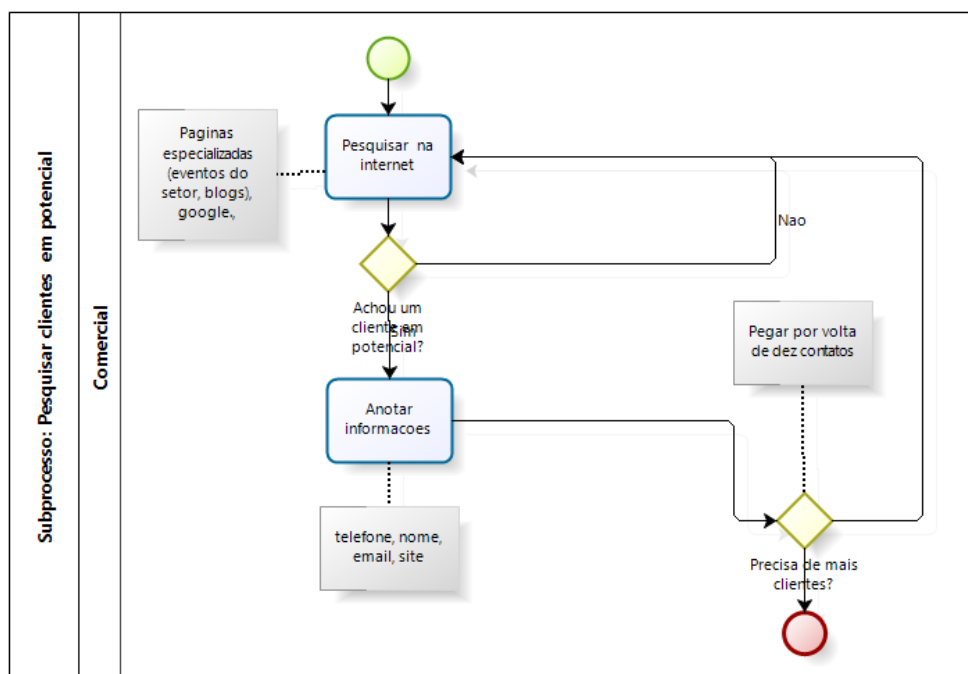


Figura 28 - Pesquisar *prospect*

Conversão de um *prospect* em um cliente

Este é um dos processos mais importantes, dado que determina o início de um projeto. A figura 29 apresenta desde a seleção do *prospect*, a realização de um diagnóstico, até a aprovação da proposta.

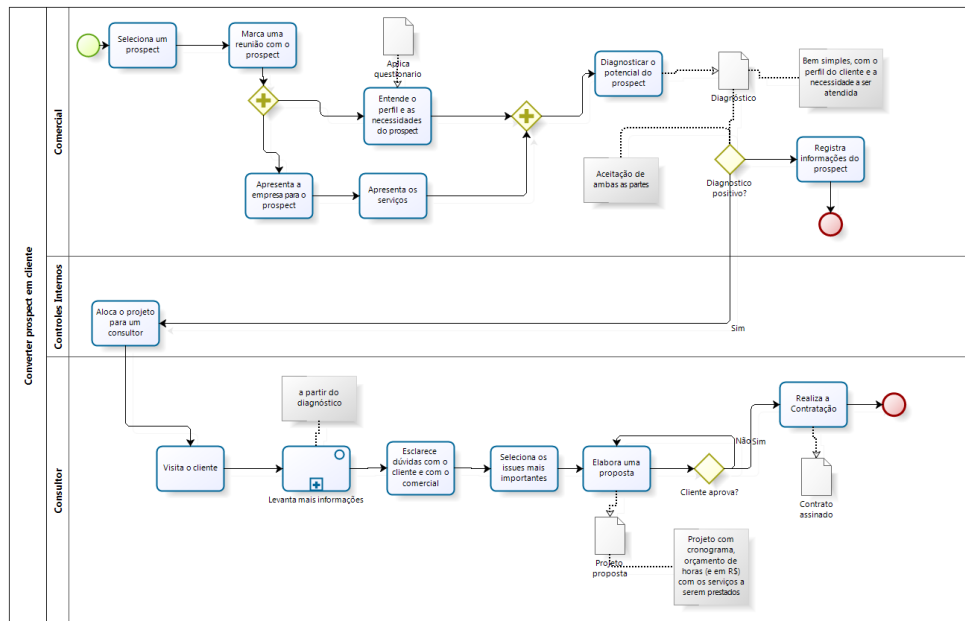


Figura 29 – Conversão de um *prospect* em um cliente

Contratação

Este processo apresenta os passos para a formalização do serviço acordado entre o cliente e a Voo em V.

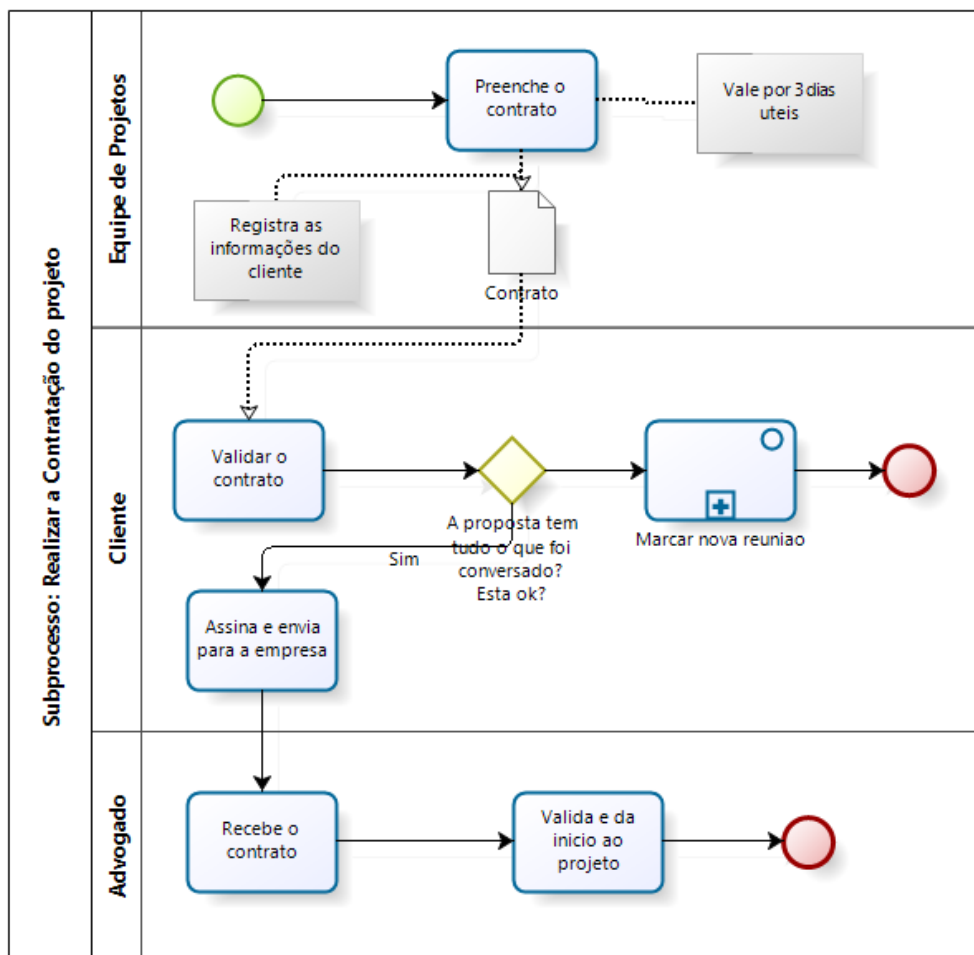
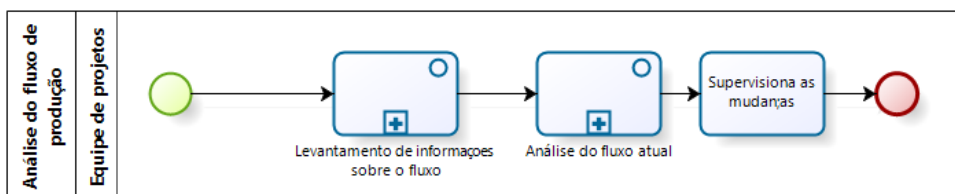


Figura 30 - Contratação oficial do serviço

A seguir, serão apresentados processos que integram diferentes tipos de serviços, desde um serviço da área de engenharia até serviços relacionados à área de marketing online e a realização de treinamentos.

Análise de fluxo de produção

O primeiro tipo de serviço se refere a conhecimentos de engenharia e de análise de fluxos e reorganização de layout de produção. Será composto por dois subprocessos: levantamento de dados do fluxo atual e análise do fluxo atual.

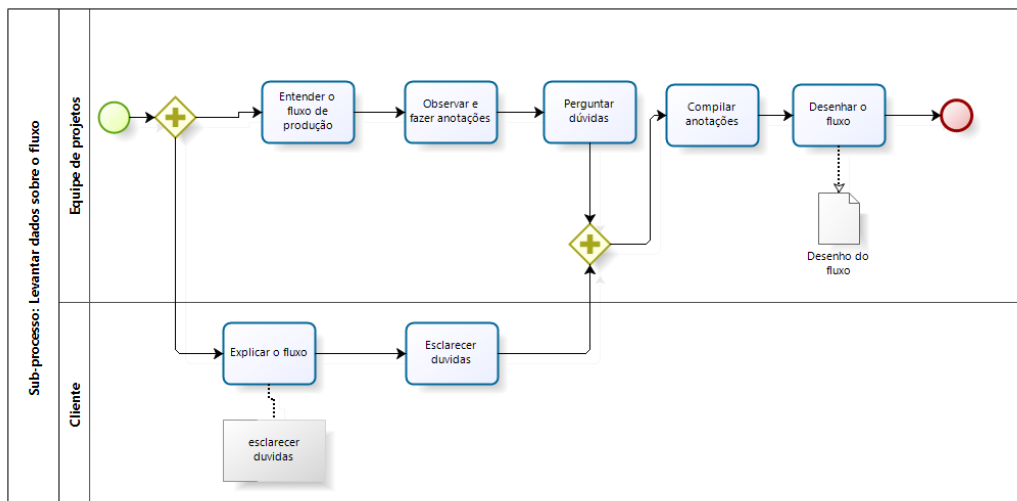


Powered by
bizagi
Modeler

Figura 31 - Análise do fluxo de produção

Levantamento de dados sobre o fluxo

A figura 32 ilustra o primeiro subprocesso que compõe o serviço de análise de fluxo de produção.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 32 - Subprocesso - Levantar dados sobre o fluxo

Análise do Fluxo Atual

Finalmente, apresenta-se o último subprocesso que compõe o serviço de análise de fluxo de produção, ilustrado pela figura 33, abaixo:

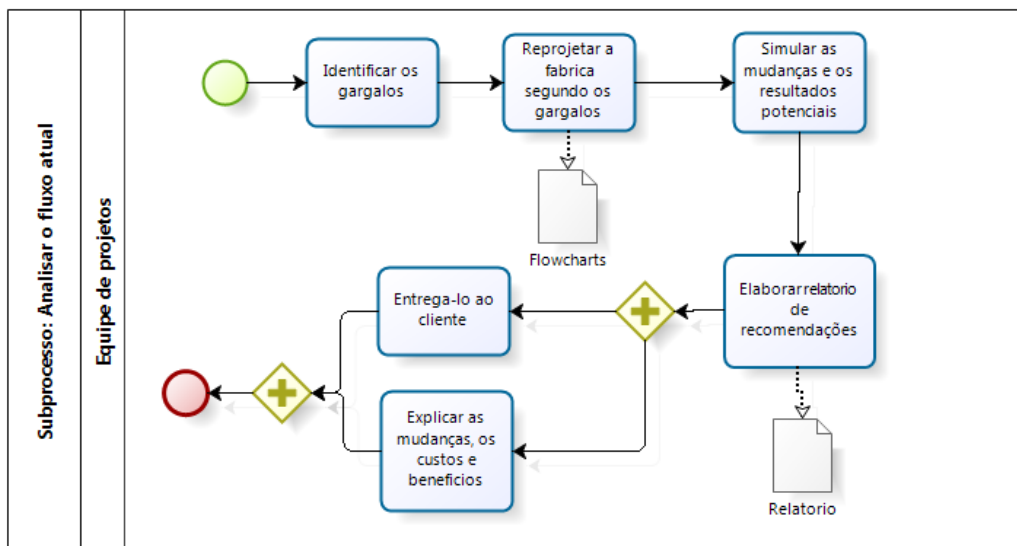


Figura 33 - Subprocesso - Analisar o fluxo atual

Elaboração de um Plano de Negócios

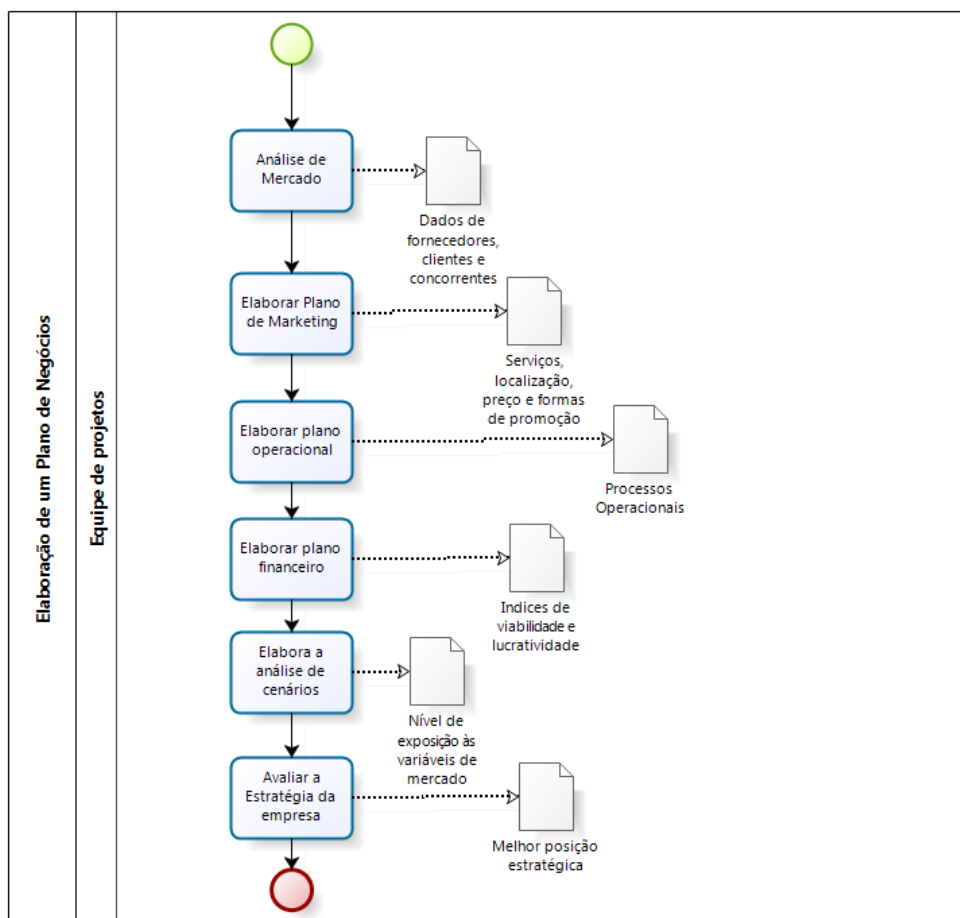


Figura 34 - Elaboração de um Plano de Negócios

Este serviço é importante especialmente para os empreendedores que, a partir de uma ideia, queiram fundar um negócio (figura 34).

Analise de Receitas e Custos

Este processo é integrante do serviço Analise de finanças, da área de finanças e será subdividido em duas partes: Priorização de produtos através de margem de contribuição líquida; e análise de insumos do produto sendo analisado, subprocesso do primeiro (figura 35).

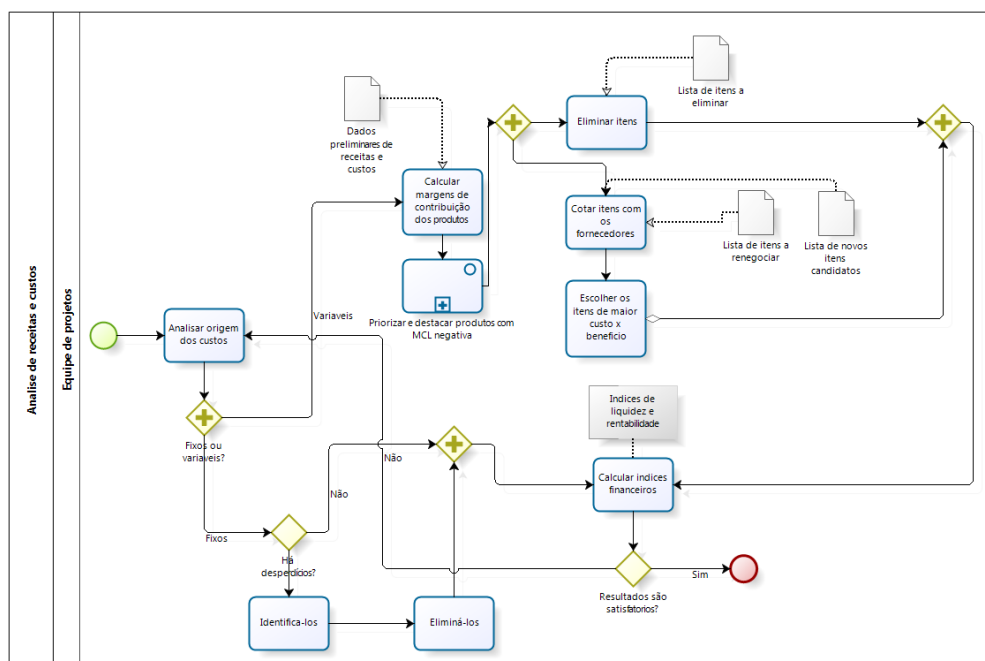


Figura 35 - Análise de receitas e custos

Priorizar produtos a partir da Margem de Contribuição Líquida (MCL)

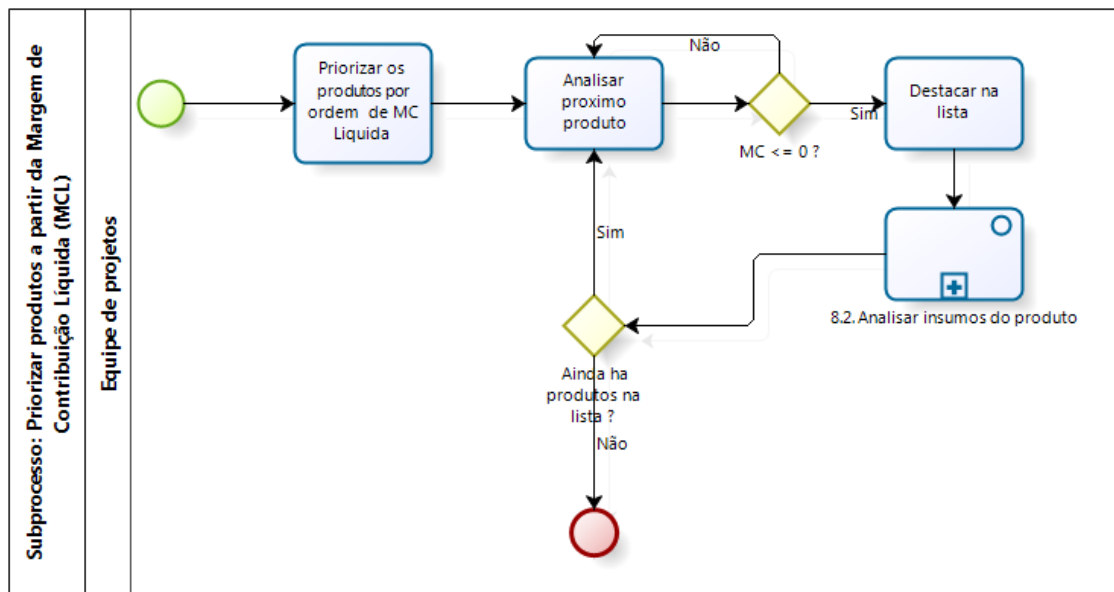


Figura 36 - Priorizar produtos a partir da MCL

Analisar os insumos do produto

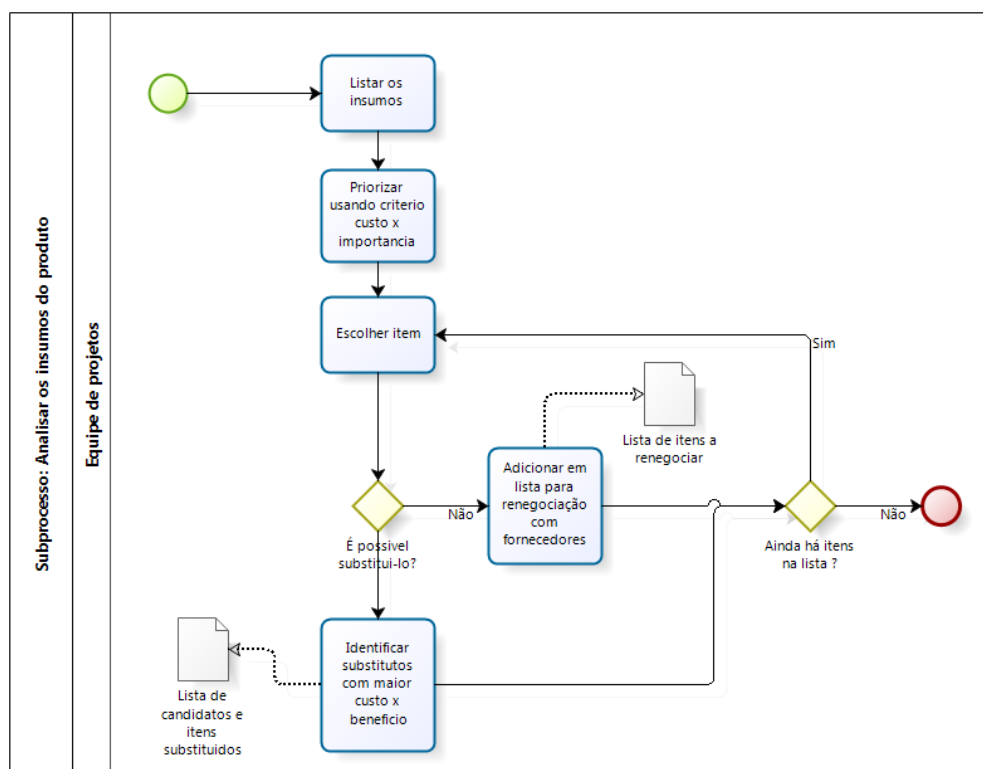


Figura 37 - Analisar os insumos do produto

Reelaborar o site do cliente

Este processo é uma parte importante do serviço de implantação de marketing online e está ilustrado na figura 38, abaixo:

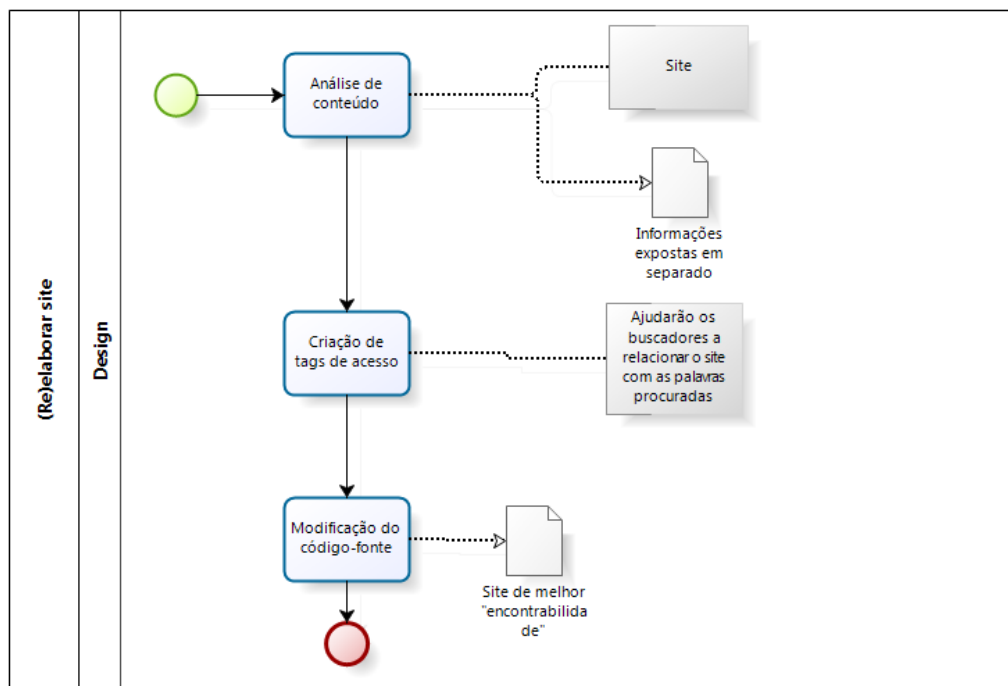


Figura 38 - Elaboração de Site

Realização de Treinamentos

A figura 39 a seguir apresenta o serviço de realização de treinamentos, desde a identificação das necessidades, até a aplicação do treinamento e realização de uma avaliação.

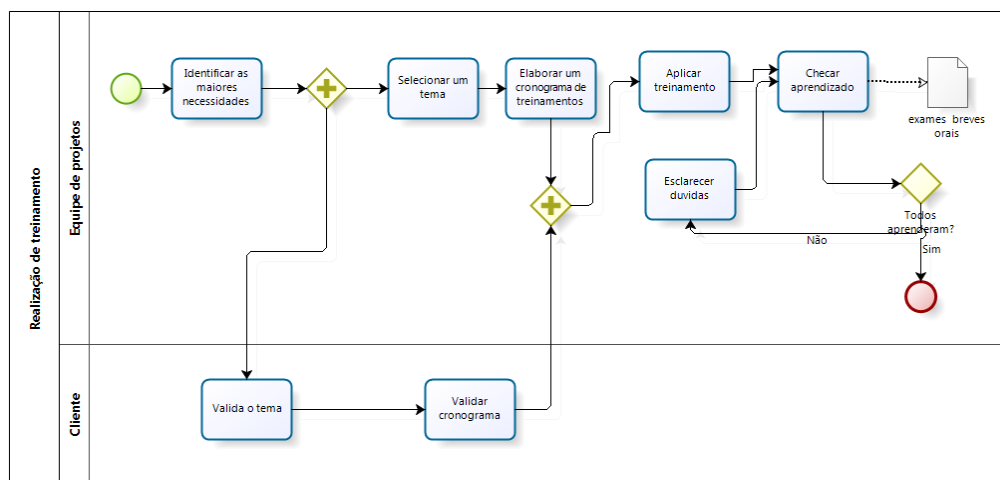


Figura 39 - Treinamentos

Os próximos dois processos são processos de apoio, porém de grande importância para manter o projeto em bom andamento: o monitoramento do projeto, realizado pela área de controles internos; e a realização do feedback durante e após o projeto.

Monitoramento do projeto

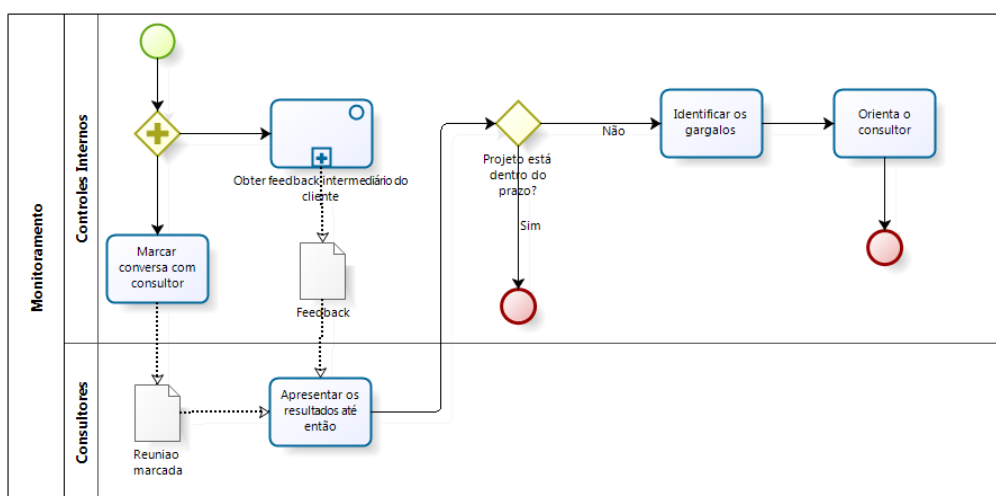
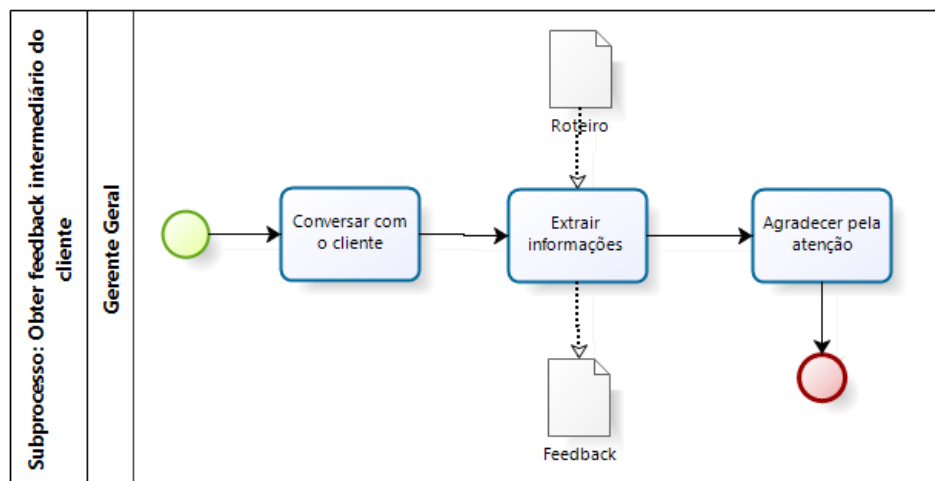


Figura 40 - Monitoramento do projeto

Feedback

Dividido em dois momentos: Durante e após a realização do projeto.

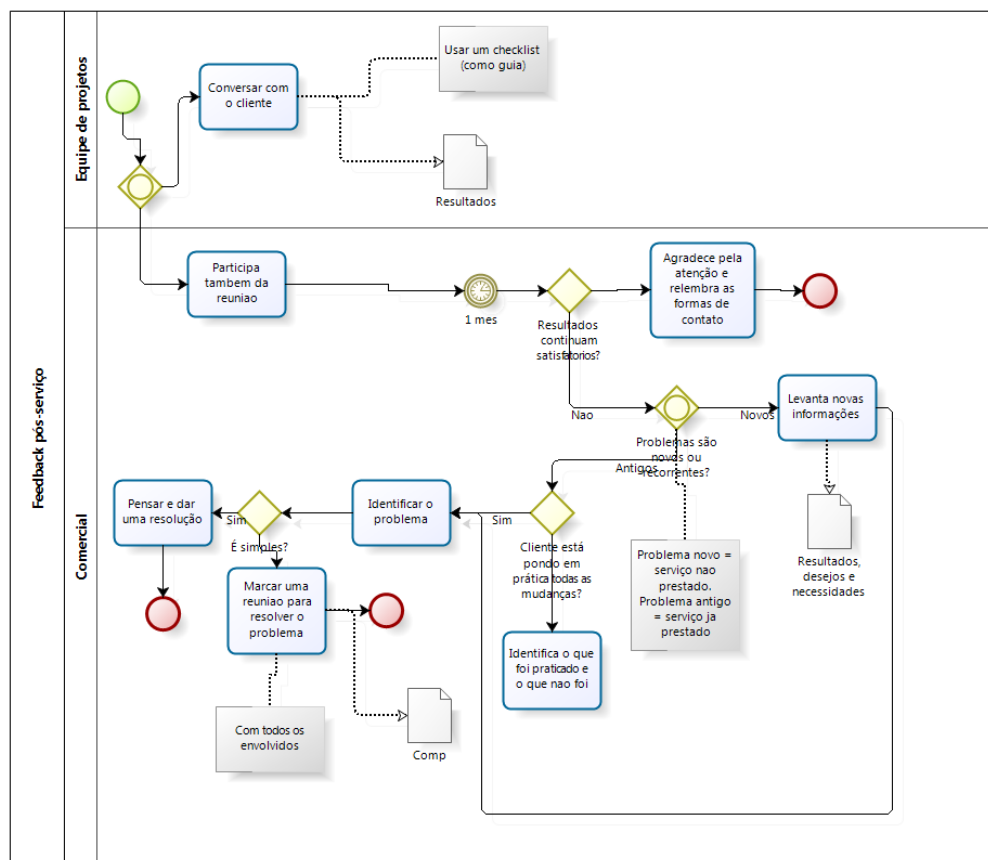
- **Feedback durante o projeto**



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 41 - Subprocesso - Feedback intermediário

- **Feedback pós-projeto (e monitoramento do cliente)**



Powered by
bizagi
modeler

Figura 42 - Feedback

4.5.4. Avaliação do Mapeamento dos Processos

Ao final do mapeamento, os sócios se mostraram satisfeitos, pois o trabalho desenvolvido serviu para:

- **Definir os processos da empresa:** Devido ao fato de a empresa nem ao menos ter sido fundada, obviamente ainda não há processos ocorrendo. No entanto, ao desenhá-los, pode-se ter uma visualização melhor sobre o funcionamento do dia-a-dia da empresa.

- **Definir os papéis de cada área:** Pôde-se definir e perceber qual é o propósito de cada área, assim como as suas responsabilidades.

4.5.5. Serviços Administrativos

Neste item, serão apresentados e descritos os cargos e funções dos colaboradores do setor administrativo da Voo em V, além dos serviços contratados por empresas.

Apesar de não terem sido contemplados no item de processos, os indivíduos a seguir desempenham um importante papel nos processos de apoio ao funcionamento da empresa, na tabela 15.

Serviços Administrativos Gerais	Secretária	Responsável por coordenar as agendas, reuniões com os clientes, atender as ligações dos sócios, além de outros trabalhos esporádicos.	Dados de agendamento de compromissos dos sócios e dos compromissos ocorridos na empresa, além de informações gerais.	Gestão das agendas da sala de reunião, dos compromissos dos sócios. Além disso, anotação de recados de ligações para os sócios.
	Copeira	Responsável por arrumar e limpar o escritório, além de atender a pequenos pedidos dos colaboradores.	Demandas dos colaboradores por limpeza, arrumação e pedidos de cozinha.	Manter o escritório arrumado e limpo.
Serviços Técnicos Administrativos	Consultor em Informática	Responsável pelo gerenciamento do hardware (equipamentos) e software da Voo em V, incluindo a rede e hospedagem do site.	Demandas por novos equipamentos e programas, substituição/atualização de antigos. Manutenção dos sistemas.	Gestão da rede, dos equipamentos, instalação e gerenciamento dos softwares. Inclui instalação e manutenção.
	Contador	Responsável pelo setor contábil da Voo em V.	Demandas por manter os dados da empresa em dia e com qualidade adequada.	Gestão do livro de contabilidade, realização de declaração de impostos e geração de relatórios gerenciais.
	Advogado	Responsável por lidar com o setor jurídico da Voo em V. Contratação/demissão de funcionários e documentos necessários à empresa.	Demandas por atualização de dados da empresa e de seus colaboradores.	Gestão de contratos trabalhistas, de prestação de serviços e de documentos oficiais da empresa.

Tabela 15 - Áreas administrativas

4.6. Plano Financeiro

Nesta seção, será analisado o empreendimento do ponto de vista financeiro, analisando-se a sua viabilidade. Para tal, este item levanta e analisa todos as fontes de custos e receitas, bem como os resultados advindos do investimento de implementação da Consultoria Voo em V.

Também serão desenvolvidas hipóteses e três cenários para análise, que se diferenciarão por alguns fatores como preço, inadimplência, ritmo de crescimento da empresa, capacidade utilizada da empresa e inflação. Para todas as análises abaixo, se não citado o cenário, serão considerados os valores pertencentes ao cenário normal.

O horizonte de análise utilizado para o plano é de cinco anos.

4.6.1. Investimentos Iniciais

O item apresenta os investimentos para se iniciar o empreendimento, dividido em duas partes: Investimentos fixos, que dizem respeito à compra de equipamentos; e os investimentos pré-operacionais, que dizem respeito aos investimentos relacionados a instalações, registros e elaborações iniciais.

4.6.1.1. Estimativa de investimentos fixos

Segundo a estrutura proposta por Rosa (2007), os investimentos fixos correspondem a “todos os bens que devem ser comprados para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada”. Por isso, devem ser relacionados os equipamentos, móveis, utensílios e outros objetos que serão adquiridos, assim como a quantidade necessária e os valores de desembolso. Abaixo, segue a lista de objetos, de forma discriminada, a serem adquiridos (tabela 16):

Componente	Quantidade	Preço Unitário	Preço Total
Sala Operacional			
Bancadas de trabalho	4,00	R\$ 1.914,00	R\$ 7.656,00
Cadeiras	31,00	R\$ 185,00	R\$ 5.735,00
Gaveteiro	1,00	R\$ 398,17	R\$ 398,17
Estantes	2,00	R\$ 290,00	R\$ 580,00
Ar condicionado	3,00	R\$ 1.200,00	R\$ 3.600,00
Material de escritório	31,00	R\$ 70,00	R\$ 2.170,00
Equipamentos Eletrônicos			
Telefones	3,00	R\$ 363,00	R\$ 1.089,00
Notebooks	31,00	R\$ 1.500,00	R\$ 37.200,00
Impressoras Multifuncional Monocromática (+Scanner+Copiadora)	2,00	R\$ 339,00	R\$ 678,00
Impressoras Multifuncional Colorida (+Scanner+Copiadora+fax)	1,00	R\$ 987,00	R\$ 987,00
Servidores	1,00		R\$ 5.000,00
Roteadores	1,00		R\$ 300,00
Projektor	3,00	R\$ 1.700,00	R\$ 5.100,00
Acessórios			
Mouse	31,00	R\$ 60,00	R\$ 1.860,00
Nobreaks	6,00	R\$ 243,00	R\$ 1.458,00
Fios			R\$ 600,00
Componente	Quantidade	Preço Unitário	Preço Total

Software			
MS Office	31,00	R\$ 265,00	R\$ 4.107,50
Outros			R\$ 1.000,00
Sala de Reunião			
Mesa de Reunião	1,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Cadeiras	6,00	R\$ 185,00	R\$ 1.110,00
Móveis da Cozinha			
Filtro de água - Aluguel	1,00		R\$ 67,00
Geladeira	1,00	-	R\$ 1.300,00
Torradeira	1,00	-	R\$ 100,00
Cafeteira	1,00		R\$ 1.000,00
Balcão	1,00		R\$ 200,00
Total			R\$ 84.545,67

Tabela 16 - Investimentos Fixos

O custo estimado para o investimento fixo inicial é de R\$ 84.545,67.

4.6.2. Investimentos Pré-Operacionais

Este item apresenta os investimentos pré-operacionais, subdivididos em: custos de registro, investimentos na área de marketing, investimentos relacionados ao escritório, e investimentos na área de tecnologia. Os itens estão discriminados a seguir, na tabela 17:

Investimentos Pré-Operacionais	
Atividade	Preço Total
Jurídicos	
Custos de Registro	R\$ 960,00
Serviços de Advogado	R\$ 1.000,00
Marketing	
Cartão de visita	R\$ 1.550,00
Logo da Empresa	R\$ 1.000,00
Folheto da empresa, pastas, blocos, etc.	R\$ 5.000,00
Sinalização: placa identificação da empresa	R\$ 800,00
Escritório	
Primeiro Aluguel	R\$ 4.500,00
Reforma:	
Civil	R\$ 10.000,00
Pintura (parede, forros)	R\$ 5.200,00
Instalações elétricas	R\$ 4.000,00
Instalações dados de voz: PABX, interfone, rede, aparelhos	R\$ 8.000,00
Gesso: parede / divisórias e forro	R\$ 6.000,00
Piso: carpete ou outro revestimento	R\$ 2.800,00
Marcenaria (armários e divisórias)	R\$ 15.000,00
Ar-condicionado	R\$ 5.000,00
Assento para banheiro, papaleira, lixo, espelho	R\$ 1.600,00
Seguro: imóvel e equipamentos	R\$ 4.200,00
Tecnologia	
Web Site	
Elaboração Inicial	R\$ 800,00
Hospedagem Inicial	R\$ 30,00
Instalação de hardware	
Rede	R\$ 400,00
Pcs	R\$ 960,00
TOTAL	R\$ 78.800,00

Tabela 17 - Investimentos Pré-Operacionais

4.6.3. Estimativa de Custos e Despesas Operacionais

Este item apresenta os custos operacionais, subdividido em dois itens: Custos fixos e custos variáveis.

4.6.3.1. Estimativa de Custos Fixos Mensais

Levando-se em conta que a Voo em V será uma consultoria, é possível inferir que os seus maiores gastos provirão de salários. No entanto, também devem ser considerados os gastos com o imóvel (aluguel, IPTU) e gastos recorrentes como contas de luz, água e gás. O resumo dos gastos mensais está apresentado na tabela 18.

Custos Fixos	Montante (R\$)
Escritório	
Aluguel/mês	R\$ 4.500,00
IPTU	R\$ 799,76
Gás	R\$ 30,00
Luz	R\$ 200,00
Água	R\$ 150,00
Internet	R\$ 50,00
Telefone (PABX)	R\$ 87,00
Créditos extras	R\$ 40,00
Material de Limpeza	R\$ 150,00
Propaganda	R\$ 100,00
Serviços	
Filtro de Água - Manutenção	R\$ 50,00
TI	
Web Site - Hospedagem	R\$ 30,00
<i>Rede</i>	R\$ 400,00
Contador	R\$ 2.652,00
Total	R\$ 9.238,76

Tabela 18 - Custos Fixos

Quanto ao IPTU, foi estimado com base no valor do imóvel pretendido: (faixa de 611.125,00) e para isso foram utilizados os valores divulgados pela Prefeitura da Cidade de São Paulo³⁰ de percentual e de dedução.

³⁰ **IPTU** - Prefeitura de São Paulo. Disponível no endereço:
<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/financas/servicos/iptu/index.php?p=2456>
 - Acesso em 20 de julho de 2011.

Como já foi apontado no Plano de Marketing, serão priorizados os meios de comunicação via web, o que torna desprezível, no curto prazo, a contabilização de custos decorrentes de propagandas.

4.6.3.2. Custos Variáveis

Este item considera os custos e despesas variáveis que se incorrerão nas operações da Voo em V.

Primeiro, quanto às despesas de advogado, assumiu-se R\$250 a hora do profissional, e que apenas 25% dos clientes da voo em V demandariam um serviço mais customizado, que necessitasse da aprovação do advogado.

Quanto aos outros números, estes foram estimados de maneira análoga, considerando pesquisas na web como base³¹.

Custos Variáveis	Montante (R\$)	Variável
Serviços		
Advogado	R\$ 62,50	Número de clientes
<i>TI - Manutenção</i>	R\$ 30,00	Número de funcionários
Escritório		
Material de escritório	R\$ 70,00	Número de funcionários
Cozinha		
Café	R\$ 84,00	Número de funcionários
Outras despesas com alimentação	R\$ 30,00	Número de funcionários
Transporte	R\$ 300,00	

Tabela 19 - Resumo dos custos variáveis

4.6.3.3. Despesas com salários

Este item apresenta discriminadas as despesas com os salários. Importante notar que se estabeleceu um pró-labore simbólico para os sócios de R\$1, dado que estes já receberão considerável valor de PLR.

Para a estimativa de salários, os valores foram pesquisados no site Salariômetro³² do governo estadual de SP. Os salários resultantes estão mostrados na tabela 20 abaixo:

³¹ **Escritório Virtual**. Disponível em: <<http://auditconsultoria.com/index.php?saction=conteudo&idMod=170>>

Cargo	Salário
	R\$
Sócio	1,00
	R\$
Gerente Geral	4.500,00
	R\$
Consultor	3.500,00
	R\$
Trainee (recém-formado)	1.600,00
	R\$
Comercial	1.200,00
	R\$
Designer Gráfico	1.200,00
	R\$
Técnico em Secretariado	1.400,00
	R\$
Copeira	700,00

Tabela 20 - Salários e cargos

O salário do consultor é, sem dúvida, a despesa de maior relevância e está de acordo com os valores encontrados³³.

4.6.3.4. Depreciação

Este item explica a forma de depreciação adotada para o plano de negócios da Voo em V.

Critério

Como a depreciação dos bens do ativo imobilizado devem ser realizadas pelo bem de maior prazo (item 372³⁴), foi utilizado o tempo de vida útil de cinco anos, dado que este é o tempo considerado para equipamentos eletrônicos. Pretende-se que a depreciação seja contabilizada mensalmente e apresentada na DRE da empresa.

³² **Salariômetro.** Governo de São Paulo. Disponível em: <<http://www.salariometro.sp.gov.br/>> - Acesso em 01 de setembro de 2011.

³³ **Salários e profissões.** Enemvirtual. Disponível em: <http://www.enemvirtual.com.br/salarios-e-profissoes/> - Acesso em 01 de setembro de 2011.

³⁴ **Depreciação de Bens do Ativo Imobilizado** - Receita Federal – De Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr360a373.htm> - Acesso em 21 de julho de 2011.

Portanto, deve-se simplesmente realizar a divisão do investimento inicial pelo tempo total de amortização (cinco anos, ou seja, divididos por 60 meses). Concluindo, o valor inicial da depreciação é de R\$1.326,60.

Entretanto, deve-se lembrar de que a depreciação não é um custo desembolsado e sim uma amortização de um bem já adquirido.

4.6.4. Estimativa do faturamento mensal da empresa

Este item busca detalhar os custos que se incorrerão para o desenvolvimento e estabelecimento da Voo em V como consultoria.

Vale destacar que se partiu da hipótese de que, tanto as despesas quanto as receitas serão atualizadas na linha da inflação oficial (IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Ampliado), divulgado pelo IBGE.

A fim de se obter a fórmula de cálculo da receita, foram considerados os seguintes fatores:

- Preço por hora do consultor;
- Horas disponíveis no mês: Foram consideradas 8 horas por dia e 252 dias úteis no ano.
- Inadimplência: Clientes que deixam de pagar.
- Taxas bancárias a serem pagas por transferência ou custódia.
- Fator de produtividade: Qual o percentual utilizado para atividades produtivas.
- Capacidade utilizada: Quanto a empresa está sendo exigida, em tempo, pelo cliente em relação à nossa disponibilidade total. Assumiu-se uma capacidade média de 85%.

A tabela 21 resume os dados explicados sobre o fator de produtividade:

Fator de Produtividade			
Atividades não produtivas e de apoio	Percentual do total	Horas no mês	Horas na semana
Férias	8,33%	14,00	
Reuniões	4,00%	6,72	1,68
Tempo pré-projeto (levantar mais informações, elaborar a proposta)	8,00%	13,44	3,36
Monitoramento e comunicação interna	5,00%	8,40	2,10
Gerenciamento do projeto	4,00%	6,72	1,68
Produtividade	70,67%	34,16	

Tabela 21 - Fator de produtividade - Elaborado pelo autor

Segue tabela 22 com o resumo das hipóteses:

Hipóteses para o cálculo de faturamento mensal	
Campo	Valor
	R\$
Preço por hora	175,00
Taxa de Inadimplência	7,5%
Taxas bancárias	5,0%
Inflação	6,0%
Numero de consultores inicialmente	3,00
Fator de produtividade	70,7%
Capacidade usada	85,0%
WACC	9,4%

Tabela 22 - Hipóteses elaboradas pelo autor

A fim de se calcular o faturamento mensal, basta realizar o seguinte cálculo:

$$RM = P * h * n * (1 - i) * (1 - Tb) * Fp * C$$

Figura 43 - Cálculo de Receita Mensal

Onde,

RM: Receita Mensal

P: Preço

h: horas disponíveis no mês

n: numero de consultores disponíveis

i: inadimplência

Fp: Fator de produtividade

Tb: taxas bancarias

C: Capacidade

Hipóteses de atuação e pré-operação da empresa

Primeiro, iremos apresentar as condições nas quais a Voo em V crescerá. Devemos, aqui, traçar algumas hipóteses para o início das operações da Voo em V. Assumimos uma fase de transição da empresa no qual ela inicia com faturamento zerado, preenchendo a sua capacidade inicial de horas a uma taxa de 20% por mês, chegando a 80% no quinto mês, estabilizando-se em um patamar médio de 85% nos próximos meses.

Primeiro, como se imagina que a empresa cresça no ritmo de um consultor a cada dois meses, atingindo o máximo de catorze (14) consultores até os vinte e seis (26) meses de operação, o faturamento acompanha esse ritmo.

Espera-se que, *Coeteris paribus* a receita total seja de R\$ 580 mil no 1º ano.

Analisando tal quadro, pode-se afirmar que a empresa gerará fluxo de caixa relevante, com valor de R\$ 41 mil, descontando-se os impostos sobre a receita bruta.

4.6.5. Distribuição de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

Este item apresenta o método escolhido para distribuição de PLR, um fator motivador muito relevante aos funcionários. De acordo com o site Catho³⁵, devem ser estabelecidos indicadores para a distribuição de lucros e resultados. Foi escolhido o método EVA (Economic Value Added), ilustrado por Assaf (2008), que consiste em:

$$\text{EVA} = \text{Lucro líquido (-) Custo do Capital Próprio}$$

³⁵ PLR. Catho.

http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/Oito_passos_para_um_programa_de_remuneracao_variavel_por_PLR.php - Acesso em 25 de outubro de 2011

Além de indicadores globais, serão analisados indicadores individuais relativos a níveis de qualidade e produtividade, obtidos a partir de feedbacks com os clientes. Os projetos deverão ter sido entregues no prazo (média acima de 90%) e o nível de satisfação média do cliente com o consultor deve ser superior a 80%.

Também devem ser estabelecidos parâmetros de remuneração, ou seja, qual o percentual de atendimento da meta por indicador que valida o plano. No caso, para que ocorra o pagamento de PLR, o EVA semestral deverá ser superior a zero e que a esta não possua dívidas pendentes não financiadas.

Quanto aos critérios para elegibilidade ao plano, basta que os funcionários tenham sido admitidos há mais de 1 mês e que apresentem bons indicadores individuais.

Por último, quanto aos critérios de pagamento, a remuneração será proporcional aos meses trabalhados. Para os sócios, será estabelecido um valor de 50% sobre o valor gerado no semestre. Já para os colaboradores, foi estabelecido o seguinte critério: Caso o 25% do valor gerado seja superior aos salários (sem encargos), este último montante será distribuído. Caso contrário, será distribuído o primeiro. Quanto aos impostos incidentes, estes estão explicados no próximo item (Impostos e Encargos Sociais). Com isso, os rendimentos dos sócios dos primeiros cinco anos estão apresentados na tabela 23 abaixo:

Rendimentos dos sócios		
Total por mês	R\$	7.049,37
Por sócio	R\$	3.524,68
Média por sócio a partir do 24º mês	R\$	3.916,31
Rendimento total	R\$	422.962,00

Tabela 23 - Rendimento dos sócios

4.6.6. Impostos e Encargos Sociais

Será adotado o regime de lucro real com apuração anual³⁶, a incidência de impostos ocorrerá da maneira apresentada pela tabela 24³⁷:

³⁶ **Planejamento Tributário** – UOL. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/8595/planejamento-tributario>> - Acesso em 14 de agosto de 2011.

³⁷ **Alíquotas de impostos**. Receita Federal, disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/principal/ingles/sistematributariobr/taxes.htm>> - Acesso em 15 de agosto de 2011.

Impostos	Alíquota	Observação
Impostos Federais		
PIS	1,65%	Receita bruta
COFINS	7,60%	Receita bruta
IRPJ	15%	Lucro líquido
CSLL	9%	Lucro líquido
IRPJ (adicional)	10%	Montante adicional superior a 20 mil no mês
Impostos Estaduais		
Não há		
Impostos Municipais		
ISS	5%	Receita bruta

Tabela 24 - Alíquotas de imposto

Além dos impostos que incidem sobre as operações da empresa, também ocorre a cobrança de tributos sobre os salários distribuídos pela empresa. Um destes tributos é a contribuição ao INSS – Instituto Nacional do Seguro Social.

Segundo o Ministério da Previdência Social³⁸, o INSS é composto por duas partes: alíquota patronal (20%) e a alíquota que provêm do salário dos funcionários (de 8% a 11%). Abaixo, está a tabela 25, contendo as alíquotas dos funcionários, vigente para 2011.

TABELA VIGENTE	
Tabela de contribuição dos segurados empregado, empregado doméstico e trabalhador avulso, para pagamento de remuneração	
a partir de 1º de julho de 2011	
Salário-de-contribuição (R\$)	Alíquota para fins de recolhimento ao INSS (%)
até R\$ 1.107,52	8
de 1.107,53 até 1.845,87	9
de 1.845,88 até 3.691,74	11

Tabela 25 - Tabela de Contribuição mensal³⁹

Os principais encargos sociais e trabalhistas pesquisados estão discriminados a seguir na tabela 26:

³⁸ Contribuinte individual e facultativo - Ministério da Previdência, disponível em:

<<http://www.mpas.gov.br/conteudoDinamico.php?id=450>> - Acesso em 22 de setembro de 2011.

³⁹ Ministério da Previdência Social, Disponível em: <<http://www.mps.gov.br/conteudoDinamico.php?id=313>>

INSS	20%
FGTS	8,00%
FPAS	5,80%
SAT	2,00%
13º	8,33%
Férias	11,11%
Encargos sociais e trabalhistas	55,24%

Tabela 26 - Encargos sociais e trabalhistas

Impostos sobre PLR

Este subitem esclarece a incidência de impostos sobre a distribuição de lucros e resultados.

Primeiro, é importante afirmar que não haverá incidência de imposto sobre o PLR dos sócios. Isso pode ser esclarecido pelo texto a seguir:

“Tributação da participação nos resultados:

Sobre a tributação dos valores distribuídos a título de participação nos lucros, a Lei n.º 9.249/95, em seu artigo 10, isenta do pagamento do Imposto de Renda da Pessoa Física os valores recebidos por sócios de empresas a este título.”⁴⁰

Tampouco haverá a incidência de contribuições sociais sobre o PLR distribuído aos funcionários⁴¹. No entanto, deverá haver o recolhimento de imposto de renda pessoa física.

4.6.7. Custo de Capital

Neste item, será apresentada a composição do custo de capital da Voo em V. Todas as tabelas mostradas são os resultados para o cenário normal, ou seja, com uma inflação estimada de 6% a.a. Os itens são divididos pelas fontes de capital: próprio e de terceiros na proporção aproximada de 40-60. O WACC calculado segue abaixo na tabela 27:

⁴⁰ **Como funciona o PLR.** Sebrae. <http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/como-funciona-a-participacao-dos-socios-nos-resultados-da-empresa/>

⁴¹ **LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.** Planalto, disponível no endereço: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101.htm> Acesso em 16 de outubro de 2011.

WACC		
Fonte	Proporção	Taxa (a.a.)
Capital Próprio	38,78%	6,00%
Capital de Terceiros	61,22%	12,41%
Taxa média (a.a.)	9,92%	

Tabela 27 - WACC calculado para o investimento

Chegou-se a este número de capital de terceiros, assumindo-se uma proporção de 90-10 em financiamentos pelo BNDES e por bancos privados, ilustrado pela tabela 28.

Capital de Terceiros		
Fonte	Proporção	Taxa (a.a.)
BNDES	90,00%	9,90%
Bancos Privados	10,00%	35,00%
Taxa média (a.a.)	12,41%	

Tabela 28 - Capital de terceiros

4.6.8. Investimento Total

Assim como dito por Rosa (2007), o investimento total é, simplesmente, um somatório dos valores já explicitados acima. Dito isso, é apresentada a tabela 29, com o resumo do montante (R\$146 mil):

Item	Valor
Abertura da empresa	
Investimento Serviços	R\$ 78.800,00
Investimento Equipamentos	R\$ 84.545,67
Prejuízos iniciais em operação	R\$82.695,39
Investimento total	R\$ 246.041,00

Tabela 29 - Investimento Total (Resumo)

4.6.9. Indicadores Financeiros

Ao se analisar um investimento, é muito importante que se possa identificar se há ou não viabilidade. Além disso, é importante medir o grau de lucratividade do empreendimento. Por isso, este item apresenta o cálculo do Ponto de Equilíbrio, Prazo de Retorno de Investimento e índices de lucratividade.

4.6.9.1. Ponto de Equilíbrio

Neste item são calculados os pontos de equilíbrio econômico. Para tal, o parâmetro que será utilizado para identificar o ponto será o preço da hora do consultor cobrada pela Voo em V.

Lembrando que o ponto de equilíbrio econômico é o ponto em que a TIR se iguala ao custo de oportunidade, neste caso, considerado o WACC. No cenário normal, o ponto de equilíbrio é o preço de R\$157 por hora trabalhada pelo consultor.

Como o preço considerado pelo cenário normal é de R\$175, pode-se dizer que o retorno do investimento é bem atrativo.

4.6.9.2. Lucratividade

Este item apresenta os indicadores de lucratividade do empreendimento.

Para tal, lançou-se mão dos instrumentos: Taxa interna de retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e prazo de *Payback*. O prazo considerado para todos os cálculos foi de 60 meses.

4.6.9.3. Taxa Interna de Retorno - TIR

Foram calculadas duas taxas: Antes e depois da distribuição do PLR. Tanto para o primeiro caso (6.52% a.m.), quanto para o segundo (3.85% a.m.), as taxas estão bem acima do custo de oportunidade, e, portanto, indicam um ótimo investimento.

4.6.9.4. Valor Presente Líquido - VPL

Este item apresenta o resultado do Valor Presente Usou-se o WACC como taxa de desconto. Resultou em R\$ 587.795,00 (pré-PLR) e R\$ 134.127,00 (pós-PLR)

4.6.9.5. Prazo de Payback

O investimento possui um prazo de recuperação é relativamente curto: 26 meses.

4.6.9.6. Demonstração de Resultados do Exercício - DRE

Este item apresenta a DRE resultante das atividades da Voo em V em seu primeiro ano. É importante ressaltar que devido ao fato de o investimento possuir um *payback* após o primeiro ano de exercício, este documento não representa o grau de lucratividade real do investimento.

A estrutura também está de acordo com a sugerida por Rosa (2007). A tabela 30 abaixo apresenta a DRE para o primeiro ano, segundo o cenário-base:

Demonstração de Resultados do Exercício - 1º ano	
Receita Operacional Bruta	R\$ 580.861,85
(-) Impostos (ISS, PIS, COFINS)	R\$ 82.772,81
Receita Operacional Líquida	R\$ 498.089,04
(-) Despesas Operacionais (corrigida por inflação)	R\$ 522.138,77
Custos Fixos	R\$ 110.865,10
Custos Variáveis	R\$ 48.054,00
Salários	R\$ 192.124,00
Encargos	R\$ 111.610,35
Benefícios	R\$ 55.500,00
Subtotal	R\$ 518.153,45
(-) Despesas Financeiras Líquidas	R\$ 13.628,13
(+) Despesas Financeiras	R\$ 13.628,13
(-) Receitas Financeiras	R\$ -
(-) Outras Despesas	R\$ 32.669,13
Resultado operacional antes do imposto de renda e da contribuição social e sobre o lucro (lair/ebitda)	-R\$ 70.347,00
(-) Amortização	-R\$ 32.669,13
Resultado operacional antes dos impostos	-R\$ 103.016,14
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	R\$ 4.356,24
Lucro/Prejuízo após impostos (IR e CSLL)	-R\$ 107.372,37
(-) IR Adicional (10%)	R\$ -
Lucro líquido antes das participações	-R\$ 107.372,37
(-) PLR	R\$ -
Sócios	R\$ -
Colaboradores	R\$ -
Lucro Pós-PLR	-R\$ 107.372,37

Tabela 30 - DRE - 1º Ano

4.6.9.7. Rentabilidade do Investimento

Este item consolida o fluxo de caixa dos 60 meses considerados no horizonte do investimento. Tal cálculo permitirá visualizar a real rentabilidade do empreendimento.

Fluxo de Caixa - Resumo de 60 meses	
Receita Operacional Bruta	R\$ 11.706.796,59
(-) Impostos (ISS, PIS, COFINS)	R\$ 1.668.218,51
Receita Operacional Líquida	R\$ 10.038.578,08
(-) Despesas Operacionais (corrigida por inflação)	R\$ 8.655.642,22
Custos Fixos	R\$ 554.325,50
Custos Variáveis	R\$ 728.894,00
Salários	R\$ 3.461.020,00
Encargos	R\$ 1.917.493,79
Benefícios	R\$ 785.500,00
Subtotal	R\$ 7.447.233,29
(-) Despesas Financeiras Líquidas	-R\$ 3.957,30
(+) Despesas Financeiras	R\$ 29.629,85
(-) Receitas Financeiras	R\$ 33.587,15
(-) Outras Despesas	R\$ 32.669,13
Resultado operacional antes do imposto de renda e da contribuição social e sobre o lucro (lair/ebitda)	R\$ 1.354.224,02
(-) Amortização	-R\$ 160.623,24
Resultado operacional antes dos impostos	R\$ 1.193.600,79
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	R\$ 316.276,08
Lucro/Prejuízo após impostos (IR e CSLL)	R\$ 877.324,71
(-) IR Adicional (10%)	R\$ 48.544,15
Lucro líquido antes das participações	R\$ 828.780,55
(-) PLR	R\$ 634.443,00
Sócios	R\$ 422.962,00
Colaboradores	R\$ 211.481,00
Lucro Pós-PLR	R\$ 194.337,55

Tabela 31 - Fluxo de Caixa Resumo 60 meses

A partir disso, podemos confirmar que o retorno calculado anteriormente sobre o investimento é correto, dado que o empreendimento gera lucro de 2.37 vezes o montante investido inicialmente (246 mil).

4.7. Análise de Cenários

A fim de esclarecer melhor as condições na qual a empresa se posicionará e os riscos que estará assumindo. Para tal, serão feitas modificações nas principais variáveis que compõem a estrutura da empresa. As variáveis escolhidas foram as seguintes:

- Preço por hora cobrado para o consultor;
- Taxa de inadimplência, que incide sobre as receitas brutas;
- Taxas bancárias, que também incidem sobre as receitas brutas;
- Inflação;
- Custo de capital de terceiros, que afeta os custos de financiamento;
- Número inicial de equipes, formadas por um consultor e seu trainee (compartilhado);
- Ritmo de preenchimento da capacidade para os meses iniciais;
- Ritmo de crescimento da empresa;
- Capacidade utilizada da empresa;

Com isso, obteremos os principais indicadores principais: TIR, VPL e *Payback*. Ao final, iremos ilustrar um quadro resumindo os cenários e seus resultados.

4.8. Cenário Normal

É preciso traçar o quadro do cenário-base. Para tal, são apresentadas as condições nas quais a Voo em V se insere.

Primeiro, a hora do consultor foi baseada nos resultados das pesquisas. Com isso, assumiu-se um preço de R\$ 175 a hora, obtido através do preço médio das pesquisas de campo.

Quanto às taxas bancárias e aos descontos, assumiu-se uma taxa de 5%, considerando os gastos com cartões de crédito⁴² e descontos efetuados para possíveis antecipações de receita de clientes. A inadimplência foi estimada em 7,5%.

Assumiu-se uma taxa de inflação de 6%⁴³, pouco abaixo do teto da meta atual do Bacen e considerada razoável para o próximo ano. Neste quadro, o custo de terceiros resulta em 12,4%, como apresentado acima no item Custo de Capital.

⁴² **Taxas de desconto.** Disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/noticias/taxas-de-desconto-da-redecart-ficarao-estaveis-no-ano-20111027.html> - Acesso em 28 de outubro de 2011.

O número inicial de equipes para a Voo em V será de três consultores, que serão contratados após o período de transição em um ritmo de um novo consultor a cada dois meses, este último sendo composto por ritmo de preenchimento de 20% da capacidade, até chegar a 85% do total e se estabilizar neste patamar. Fez-se esta hipótese, pois dever-se-ia considerar o tempo de ganho de clientes e de credibilidade para a empresa.

4.9. Cenário Pessimista

Para o caso do cenário pessimista, foram assumidas projeções muito ruins como preço mais baixo para a hora do consultor (R\$160,00), taxa de inadimplência maior (10%), assim como as taxas bancárias (7,5%). O preço está dentro do intervalo obtido pela pesquisa, dado que a mediana obtida foi R\$185 e o desvio padrão foi de R\$25.

Assumiu-se uma taxa de inflação de 7%, considerada alta para uma economia, porém, já ocorrida no passado brasileiro. Com isso, o capital de terceiros sobe para 12.9%, devido ao fato de as taxas de financiamento bancárias aumentarem em 5% (hipótese).

O número inicial de equipes é de dois e o ritmo de preenchimento de capacidade inicial é de 15% ao mês. Além disso, os consultores serão contratados a um ritmo de um novo consultor a cada três meses.

Para este quadro, não há TIR ou *Payback* e o VPL resulta em –R\$662 mil. Através dos resultados, percebeu-se que este cenário causa alto impacto na Voo em V, principalmente devido ao preço mais baixo, à inadimplência e ao ritmo de crescimento da empresa, fatores que impactam diretamente a receita.

4.10. Cenário Otimista

Por último, apresenta-se o cenário otimista, realizado com estimativas mais agressivas.

Primeiro, a hora do consultor cobrada é de R\$190, mais próximo ao valor da mediana (R\$185), obtida pela pesquisa. Segundo, a inadimplência e as taxas bancárias foram diminuídas em 2,5% para 5% e 2,5% respectivamente.

A inflação assumida é de 5%, dentro da meta de inflação de 4,5% a 6,5% estabelecida pelo Bacen. Neste quadro, assumiu-se uma taxa de financiamento por bancos 5% menor, chegando a 30%.

⁴³ Projeção de 5,57% para 2012. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/pais/mat/2011/11/07/focus-mercado-reduz-projecao-de-inflacao-para-5-57-em-2012-925747070.asp> - Acesso em 07 de novembro de 2011.

O ritmo de preenchimento da capacidade no início das operações é de 30%, número inicial de equipes suposto foi de quatro consultores e a empresa contrata um novo consultor por mês. Por fim, a capacidade utilizada pela empresa é de 90%.

Este quadro favorece imensamente a empresa, diminuindo os desperdícios e aumentando a capacidade de geração de caixa. Uma vez apresentado o quadro, apresentam-se os resultados: TIR resulta em 11,27%, VPL de R\$1.934.537,00 e *payback* de 11 meses.

4.11. Conclusão dos cenários e quadro resumo

Dos cenários, podemos concluir que a empresa depende do muito do preço cobrado pela sua hora, assim como o percentual que ela preenche das horas dos funcionários. Por isso, a empresa investirá muito nas relações comerciais e a adquirir clientes logo no início.

Além disso, deve-se estar atento ao cenário econômico atual, a fim de minimizar os impactos causados por um aumento na inflação e nas taxas de financiamento, por exemplo. Percebe-se que o investimento possui relativa volatilidade, porém apresenta uma taxa de retorno atrativa e dentro da capacidade de absorção pelo setor.

Abaixo, está apresentado um quadro resumo com os números apresentados, na tabela 32.

Cenários			
Variáveis	Pessimista	Normal	Otimista
Variáveis			
Preço	160	175	190
Taxa de inadimplência	10,0%	7,5%	5,0%
Taxas bancárias	7,5%	5,0%	2,5%
Inflação	7,0%	6,0%	5,0%
Número de equipes inicial	2	3	4
Ritmo de preenchimento de capacidade	15%	20%	25%
Ritmo de crescimento	Um novo consultor a cada três meses	Um novo consultor a cada dois meses	Um novo consultor a cada mês
Capacidade utilizada	80%	85%	90%
Resultados			
TIR (% a.m.)	Não há	3,85%	11,27%
VPL	-R\$ 662.289,12	R\$ 134.127,00	R\$ 632.031,00
Payback	Não há	26 meses	11 meses

Tabela 32 - Cenários - Quadro Resumo

4.12. Análises Estratégicas

Uma vez que esteja consolidado o contexto no qual se insere a atuação da Voo em V, é preciso analisar o posicionamento estratégico da empresa. Este item está dividido em duas partes: Análise das cinco forças de Porter e Análise FOFA (ou SWOT). Para a construção de cada análise, os sócios realizaram uma sessão de *brainstorming*.

4.12.1. Porter

Este item apresenta a análise das cinco forças de Porter, segundo o seu livro “Competitive Strategy” (1980). Como já citado acima, para tal, foi realizada uma sessão de *brainstorming*, que buscou especificar o impacto cada uma das cinco forças de Porter sobre a Voo em V.

Poder de barganha dos clientes

Devido ao fato de que a Voo em V será uma empresa focada em atender o segmento alimentício, poderá fornecer maior expertise e customização de soluções. Além disso, como

analisado anteriormente no item Estudo dos Clientes, o *market-share* do público-alvo da Voo em V não está concentrado nas mãos de poucos *players*. Por isso, pode-se afirmar que o poder de barganha dos clientes é baixo.

Competição entre os concorrentes

A força competitiva gerada pelos concorrentes diretos pode ser considerada baixa. O crescimento do mercado de consultoria está associado ao crescimento do público-alvo e consequente demanda por serviços. Como afirmado no item Estudo dos Concorrentes, o mercado de consultorias é bem amplo e pulverizado.

Além disso, como explicitado nos itens anteriores, o mercado de food service está em relativa expansão, portanto consideramos que a indústria possui grau de crescimento considerável, o que diminui o poder de barganha dos concorrentes.

Poder de Barganha dos Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores é relativamente baixo. Para esta análise, foram considerados como fornecedores os seguintes *players*: as instituições financeiras, empresas prestadoras de serviço, o SEBRAE e Universidades.

Quanto ao primeiro player, podemos classificar o seu poder de barganha como médio, dada a relativa concentração do *market-share* sob alguns players.

Já o segundo possui poder de barganha baixo, dada a grande quantidade de profissionais nas áreas necessárias à Voo em V.

Quanto aos dois últimos *players*, estes apenas influenciam de forma positiva ou nula a Voo em V, dependendo do grau de interação entre eles, dado que possuem como produto principal de barganha o conhecimento oferecido.

Poder de Novos Entrantes

Embora a abertura de uma consultoria empresarial não exija uma grande necessidade de capital, requer relativo grau de especialização, e extenso *networking* a fim de obter clientes e formar parcerias.

Produtos Substitutos

Podemos afirmar que há algumas alternativas ao serviço oferecido pela Voo em V, que podem ser substituídos ou complementados pelas seguintes formas:

- Obtenção de materiais via internet (fóruns, redes, e-mail);
- Variedade de cursos oferecidos no mercado;
- Livros sobre planos de negocio ou de conhecimento especializado; e
- Consultorias de outros ramos;

Apesar de haver boa variedade de opções, os serviços substitutos não possuem alto grau de especialização. Por isso, podemos considerar que o poder de barganha de produtos substitutos possui força média. O resumo da análise está ilustrada abaixo pela figura 44:

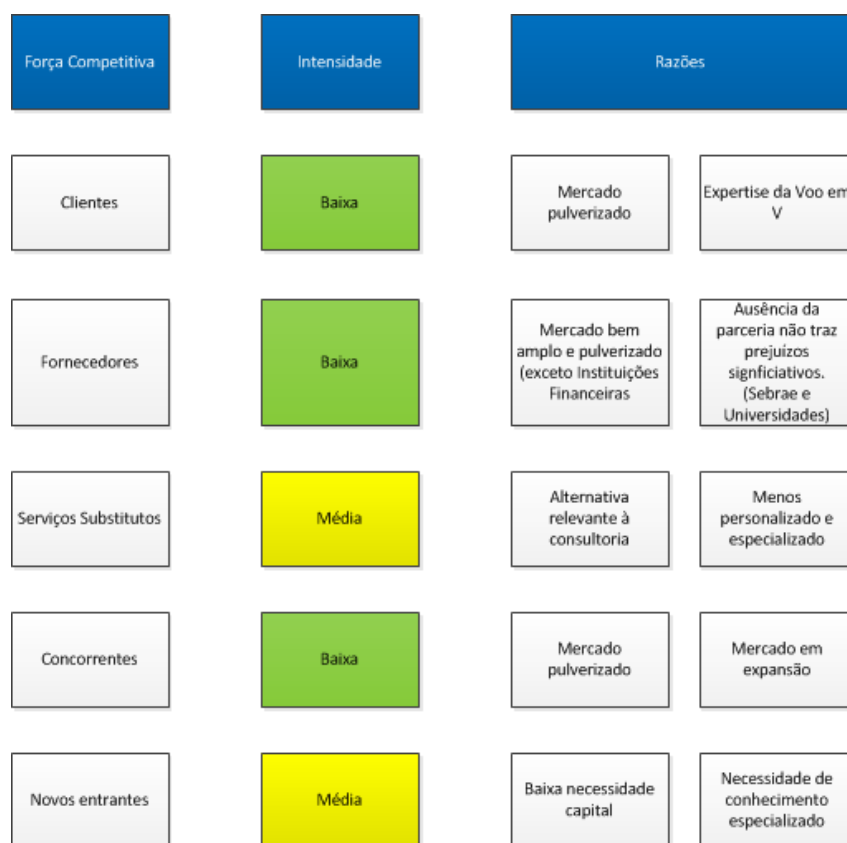


Figura 44 – As forças competitivas - Análise de Porter (elaborado pelo autor)

4.12.2. SWOT

Este item busca ilustrar a clássica análise SWOT (ou em português, FOFA). Tal análise se inicia com a apresentação dos fatores críticos de sucesso, no nível empresarial. Em seguida,

analisam-se as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades, concluindo-se com planos de contingenciamento que visam minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades. Cada item resultou a partir da análise dados pesquisados e de discussões ocorridas entre os sócios da Voo em V. Dito isso, os resultado da análise está descrito abaixo.

Forças

A principal vantagem competitiva da Voo em V provem de seus colaboradores. O grau de especialização da empresa também colabora para garantir um serviço de maior qualidade.

Além disso, o modelo de precificação por hora auxilia a garantir que todo o trabalho investido seja convertido em receita, com margem de contribuição positiva. Para o cliente, este ponto é uma vantagem, pois pode customizar os serviços a serem feitos.

Outro fator positivo é o custo relativamente baixo de manutenção da empresa. Por último, deve-se destacar a localização privilegiada do escritório, mais próxima aos clientes, por ser considerado um bairro de classe média a alta.

Fraquezas

As principais fraquezas da empresa decorrem do fato de que a empresa ainda não está em operação e precisará formar a sua base de clientes. Para tal, ela necessitará investir significativamente em relações comerciais de qualidade e em desenvolver networking. Também se deve destacar que o empreendimento necessita de um financiamento para viabilizar o investimento inicial.

Oportunidades

As principais oportunidades para o negócio provem do fato de que o mercado de food service está em franco crescimento, além do próprio país. Neste contexto, é importante destacar que o mercado é carente por profissionalização, o que a Voo em V poderá prover a partir de seus serviços. Por último, é importante considerar que a expansão do crédito facilita e melhora as condições de empréstimos e financiamentos que sejam solicitados pela Voo em V (prazos de pagamento, taxas, formas de amortização).

Ameaças

Foram levantadas também as ameaças provindas do ambiente. Primeiro, dado que não há barreiras de entrada significativas, pode haver entrada de novos concorrentes. Além disso, alguns destes concorrentes já podem possuir conhecimento sobre food service ou mesmo consultoria, como por exemplo, o caso de grandes empresas de consultorias passarem a atender MPEs.

Outro ponto a ser ressaltado como ameaça são mudanças na legislação, como exigência de certificados para atuação dos consultores.

Por último, também é importante afirmar que uma crise econômica que afete negativamente o crescimento do país e, conseqüentemente, do setor, afetaria a dinâmica dos players, prejudicando a atuação da Voo em V.

A análise pode ser resumida a partir da figura 45 abaixo:

Empresa	Ambiente
Forças - Modelo de precificação por hora - Serviços especializados - Localização privilegiada	Oportunidades - Mercado em crescimento - Mercado carente de profissionalização - País em crescimento também. - Credito em expansão
Fraquezas - Empresa pré-operacional - Necessidade de financiamento para iniciar o negócio. - Necessita de Investimento alto em relações comerciais (<i>networking</i>)	Ameaças - Não há barreiras de entrada significativas - Mudanças de legislação - Crise econômica

Figura 45 - Análise SWOT - Resumo (Elaborado pelo autor)

4.13. Principais Resultados

Primeiro, é importante destacar o nível de comprometimento necessário para se desenvolver um trabalho deste porte. O desafio de se elaborar o plano de negócios foi claro e um ótimo exercício, com extensas discussões entre os sócios, a realização de pesquisas de

dados, do trabalho de campo e de simulações, além da análise dos riscos associados ao projeto.

Claramente, o trabalho trouxe diversos benefícios, por mais que o processo tenha sido trabalhoso. Podemos listar os principais a seguir:

- Realizar o mapeamento dos processos da empresa.
- Permitiu determinar os serviços a serem oferecidos
- Realizar a análise de viabilidade do negocio
- Mapear o perfil do cliente a ser servido.
- Alinhamento estratégico entre os sócios.

5. CONCLUSÕES

Neste trabalho, o principal objetivo foi avaliar o potencial de uma consultoria empresarial focada em atender empresas do segmento alimentício (*food service*). Os objetivos decorrentes disso eram avaliar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento, além de traçar o escopo de atuação da empresa e determinar os serviços que seriam oferecidos. Isso foi possível através da elaboração de um plano de negócios que contivesse todas as análises necessárias para solidificar a ideia do empreendimento. Dito isso, pode-se afirmar que tais objetivos foram atingidos.

Primeiro, estabeleceu-se o escopo da empresa, as suas características básicas como missão, visão e princípios de negócio, além da forma de registro jurídico e enquadramento tributário.

Realizaram-se pesquisas a partir de dados secundários a fim de se traçar o cenário geral para a Voo em V e os seus clientes. Nesta etapa, também foram definidos outros stakeholders importantes como colaboradores e alianças estratégicas.

A próxima etapa se deu a partir da realização do trabalho de campo, principal parte prática do projeto. Para tal, lançou-se mão de mais de uma técnica para obtenção dos dados, incluindo observação participativa, entrevista semiestruturada, além da elaboração e aplicação de questionários.

Com os resultados tratados e analisados, lançou-se mão da técnica de *QFD*, elaborando-se uma matriz de qualidade, formada a partir do cruzamento entre a qualidade demandada pelo cliente e pelas características do serviço, até que se chegasse a serviços que a Voo em V pudesse realizar. O principal resultado disso foi a obtenção de uma lista com as melhores oportunidades de serviço.

Identificadas quais as oportunidades e elaboradas as propostas de serviço, tais foram novamente desdobradas em processos e atividades que as comporiam, definindo-se os processos da empresa e, conseqüentemente, a suas características e condições de operação.

Do ponto de vista de finanças, foram elaboradas premissas, e a partir delas, foram criados três cenários principais, variando-se os principais parâmetros que impactariam as fontes de receita e dos custos.

A partir dos cálculos de lucro, tais foram projetados ao longo de um período de cinco anos de exercício, obtendo-se o retorno do investimento medido via *TIR*, *VPL* e *Payback*. Tais resultados contribuíram para identificar e detalhar a viabilidade econômica do negócio

Outra das contribuições do trabalho foi o uso prático de uma metodologia de elaboração de plano de negócios, devido à sua praticidade e simplicidade de roteiro, sem que fosse comprometida a validade do plano.

Como foi afirmado anteriormente, a etapa de implantação do negocio não esta contemplada neste trabalho, no entanto fornece otimas condições para tal. Apesar de as estimativas apresentarem limitações, a utilização de conceitos de análise estratégica como Forças de Porter e SWOT foram de grande valia. Assim, pode-se afirmar que o plano fornece uma ferramenta-guia sólida aos futuros sócios da Voo em V.

Além disso, a realização das pesquisas de campo pôde identificar e especificar as necessidades dos clientes em potencial, permitindo o design correto dos serviços que serão futuramente oferecidos.

Com este trabalho, os proximos passos, da parte dos futuros sócios, deverão ser: reunir o montante necessario para o investimento, e enquanto isso, adquirir um pouco mais de experiência e maturação do empreendimento, seguindo-se a sua fundação e início do negócio.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, José, **Como as fases da pesquisa, desenvolvimento e responsabilidade ambiental, devem ser consideradas no ciclo de vida de um produto.** – Acesso em 22 de fevereiro de 2011.

AKAO, Yoji, **QFD – Quality function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design**, 1990.

ASSAF NETO, Alexandre, **Finanças Corporativas e Valor** – 3ª. Ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

BRADLEY, N, Sampling for Internet Surveys. **An examination of respondent selection for Internet research.** Journal of the Market Research Society 41(4) October pp387-395 ISSN 0025-3618, 1999. Disponível em:
<<http://www.wmin.ac.uk/marketingresearch/Marketing/sam06.html>> - Acesso em 01 de junho de 2011.

CARALLI, R. A. **The critical success factor method:** establishing a foundation for enterprise security management. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2004. (Technical Report CMU/SEI-2004-TR-010).

CARDENAS, J.M. ; SPINOLA, M. M. **Pesquisa etnográfica de contexto.** in: XVI Simpósio de Engenharia de Produção, 2009, Bauru. XVI SIMPEP, 2009.

CHAMOUN, Roberto. **Idéias de Negócios – Padaria.** SEBRAE. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/\\$File/NT0004207E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/$File/NT0004207E.pdf)> - Acesso em 21 de maio de 2011.

CHENG, L. C., MELO FILHO, L. D L. R. de, **QFD - Desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos**, São Paulo: Editora Blücher, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 3a.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, cap 7.

COLLEEN, Cook; HEALTH, Fred; RUSSEL, L. Thompson, **A Meta-Analysis of Response Rates in Web- or Internet-Based Surveys**, Educational and Psychological Measurement, 2000; 60; 821, Disponível em: <<http://epm.sagepub.com/cgi/content/abstract/60/6/821>>

ENSSLIN, Leonardo et al. **Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão** - construtivista. Pesqui. Oper., Rio de Janeiro, v. 30, n.1, Apr. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-74382010000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 de Junho de 2011. doi: 10.1590/S0101-74382010000100007.

FETTERMAN, D. M. **Ethnography: step by step**. London: Sage, 2010.

FINO, C. N. (2008). "**A etnografia enquanto método: um modo de entender as culturas (escolares) locais**". In Christine Escallier e Nelson Veríssimo (Org.) Educação e Cultura. Funchal: DCE – Universidade da Madeira, pp 43-53, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**, 10ª edição. São Paulo, Editora Pearson Addison Wesley, p. 93, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, p.6-19, jan-mar, 2000.

GOMES, Isabela Motta, **Como elaborar uma pesquisa de Mercado**, Sebrae, 2005

HINDLE, T.; LAWRENCE, M. **Field Guide to Strategy: A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers**. Harvard Business School Press, 1994.

INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA. **A confeitaria mundial**. Janeiro de 2005, Volume 16, Número 1. STAGNITO COMMUNICATIONS INC. Deerfield, Illinois – USA. Uma Empresa da MWC – Company. Tradução: Equipe Técnica do I.D.P.C. Disponível em:

<http://www.fundipan.org.br/Downloads/A_CONFEITARIA_MUNDIAL.pdf> - Acesso em 21 de maio de 2011.

IUDÍCIBUS, S.; OUTROS. **Contabilidade Introdutória** - Livro Texto. 10a. ed. - São Paulo: Editora Atlas, 2007.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Management consulting:** procedures for the application in micro and small companies. 2004. 137 f. Dissertation (Master in Production Engineering) – Post Graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis. – Acesso em 09 de janeiro de 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; BARROWS Jr., EDWARD A., **Developing the Strategy:** Vision, Value Gaps and Analysis, Balanced Scorecard Report – The Strategy Execution Source – Article Reprint No. B0801A, January-February 2008

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **Alianças estratégicas:** Conceito e Teoria. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 6, n. 1, Apr. 2002. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 de junho de 2011. doi: 10.1590/S1415-65552002000100006.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary (1998). **Princípios de marketing**. 7a edição. Tradução de Vera Whately. LTC editora. Rio de Janeiro.

KUBR, M. Consultoria um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1986.

LUCION, Carlos E. R., Planejamento Financeiro, **Revista Eletrônica de Contabilidade**, USFM, Vol. I, nº 3 Mar-Mai, 2005, Disponível em:
<<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIn01/a09vIIn01.pdf>>
Acessado em 26 de março de 2011.

MATZLER, K., et al. **The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis.** *Industrial Marketing Management*, Vernon, v. 33, n. 4, p. 271-277, may 2004.

MULLER, Gerrit. **What is a process paper**, Buskerud University College, February 10, 2011.

LEAL, Rodrigo Mendes; MATOS, João Boaventura Branco de. **Planos de saúde: uma análise dos custos assistenciais e seus componentes.** *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 49, n. 4, Dec. 2009. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-759020090004000008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 14 de Agosto de 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020090004000008>.

MARTINS, L. et al. **Estudo sobre escala mais adequada em questionários: um experimento com o modelo de Kano.** *Vértices*, América do Norte, 13, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/1222/644>> Acesso em: 29 Mai. 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos** – 9ª ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Márcia Maria de. **Guia de Gestão Empresarial / Abnor Gondim.** Brasília: Sebrae, 2004

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de, Educação um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características, Vol. 2, No 3, 2008 – Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/issue/view/320>> - Acesso em 10 de maio de 2011.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, SAMUEL PONSONI DE, **Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma consultoria de investimentos** / S.P. de Oliveira. -- São Paulo, 2009. 102 p.

PEREIRA, P.; CARVALHO, M. M.. **Gestão de carteira de produtos na indústria brasileira de alimentos: um estudo de caso**. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005.

PLONSKI, G. A. . **Cooperação Empresa-Universidade na Ibero-América: Estágio Atual e Perspectivas**. Publicado na Revista de Administração da USP, v. 30, p. 65-74, 1995.

PEARCE, J.A.; ROBINSON, R.B. **Strategic Management** (3rd ed.) pp.292-293

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Editora Campus, 1996.

QUEIROZ, D. T.; VALL, J.; SOUSA, A. M. A. E. et al. **Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde**. Revista Enfermagem (UERJ), v. 15, p. 276-283, 2007.

QUINTELLA & SILVA, **Qualidade e liderança na prestação de serviços: uma avaliação usando escala servqual e lpi**, 2006.

RAMOS, L.G.T. (2002). **A gestão dos processos de terceirização e sua implementação na indústria automobilística**. Universidade de Taubaté, Monografia de Especialização em Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado.

RAMOS, A. W. **Estatística II**. São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção da EPUSP, 2009 (Apostila didática).

ROCKHART, John F. & Bullen, Christine V., **“A Primer on Critical Success Factors.”**, Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

ROCKHART, John F., **“Chief Executives Define Their Own Data Needs.”**, Harvard Business Review 57, 2 (March-April 1979).

ROSA, Cláudio Afrânio, **Como elaborar um plano de negócio** - Brasília: SEBRAE, 2007.

ROOS, C; SARTORI, S; GODOY, L.P. **Modelo de Kano para a identificação de atributos capazes de superar as expectativas do cliente**; Revista Produção Online, v.9, n.2, p. 536-550, set. de 2009. Disponível em:

<<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/186/495>>

ROSS, SA; WESTERFIELD, RW; JAFFE, JF - **Corporate Finance**, fifth edition: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1999.

SALIM, César Simões et al. **Construindo planos de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

SOUZA, E. B. L. **Análise da gestão de escopo em gestão de projetos**: um estudo de caso em empresa do setor de bens duráveis. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo. Orientador: Marly Monteiro de Carvalho

TONTINI, Gérson; SANT'ANA, André José. **Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do gap de melhoria**. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, abr. 2007. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 27 maio 2011. doi: 10.1590/S0104-530X2007000100005.

TULESKI, Yumi M., **As Cinco Forças de Porter**: Concorrentes, Entrantes, Substitutos, Compradores e Fornecedores, CEDET – Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico, 27 de maio de 2009. Disponível em:

<<http://www.cedet.com.br/index.php/?Tutoriais/Marketing/5-forcas-de-porter-concorrentes-entrantes-substitutos-compradores-e-fornecedores.html>> - Acesso em 03 de abril de 2011

WEISHENG, Lu, **An improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry**, Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, 136 (12), 1317-1328, 2010. – Acesso em 10 de março de 2011.

APÊNDICE A – FORMULÁRIOS E TAMANHO DE AMOSTRA DOS QUESTIONÁRIOS

Este apêndice apresenta os formulários elaborados para a aplicação de questionários, que fizeram parte do levantamento de dados quantitativos para o trabalho de campo. Neste item, também são apresentados os dados coletados.

As três tabelas abaixo apresentam um resumo dos dados enviados, coletados e o índice de resposta.

Questionário 1			
	Grupo 1	Grupo 2	Total
Amostra	15	7	22
Envios	40	20	60
Índice de Resposta	38%	35%	37%

Amostra do Questionário 1

Questionário 2			
	Grupo 1	Grupo 2	Total
Amostra	15	8	23
Envios	40	20	60
Índice de Resposta	38%	40%	38%

Amostra do Questionário 2

Abaixo, seguem os formulários dos questionários que foram respondidos.

Questionário 1					
Instruções	Por favor, responda às questões com sinceridade. Os dados servirão simplesmente para análise do trabalho				
	O questionário leva por volta de 5 minutos.				
	Caso a afirmativa não se aplique, não é necessário respondê-la.				
Legenda					
1	Nada importante				
2	Pouco importante				
3	Importante				
4	Muito importante				
5	Absolutamente importante				
Qual é o grau de importância que você dá para as afirmações seguintes?					
"Ter conforto com relacionamento e os preços dos meus fornecedores."	1	2	3	4	5
"Ter conforto com o nível de controle dos meus estoques."	1	2	3	4	5
"Ter funcionários que saibam vender bem os meus produtos."	1	2	3	4	5
"Ter conforto com o meu nível de custos."	1	2	3	4	5
"Ter conforto com o nível de organização da minha produção."	1	2	3	4	5
"Ter conforto com os meus controles e ferramentas usadas."	1	2	3	4	5
"Ter uma diretriz clara para a minha empresa."	1	2	3	4	5
"Ter um site que atraia vários dos meus clientes."	1	2	3	4	5
"Ao contratar uma empresa de consultoria, desejo pagar de acordo com resultados obtidos."	1	2	3	4	5
"Aprender a utilizar novas ferramentas de gestão de negócios."	1	2	3	4	5
"Ao contratar uma consultoria, quero aprender cogerindo ativamente os desafios da empresa junto ao consultor."	1	2	3	4	5

Questionário 1					
"Buscar novas formas de ter acesso a novos negócios, pois acho importante para a melhoria da empresa."	1	2	3	4	5
"Saber exatamente o quanto lucro com o meu negócio."	1	2	3	4	5
"Meus funcionários saberem tratar bem o cliente."	1	2	3	4	5
"Saber monitorar o fluxo de clientes nas nossas paginas online."	1	2	3	4	5
"Sempre ter dinheiro suficiente para os pagamentos nas datas agendadas."	1	2	3	4	5
"Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci."	1	2	3	4	5
"Atrair mais clientes com menor custo."	1	2	3	4	5
"Atrair vários clientes através de redes sociais."	1	2	3	4	5
"Medir e buscar novas formas de aumentar a satisfação do meu cliente."	1	2	3	4	5
"Saber mais sobre meus clientes, fornecedores e concorrentes."	1	2	3	4	5
Selecione a alternativa que for mais próxima ao que você pensa					
Para mim, resultados rápidos devem ser vistos em menos de:	1 mês	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses
Eu penso que este valor de hora seja justo para arcar com uma consultoria de ótima credibilidade	R\$ 135,00	R\$ 160,00	R\$ 185,00	R\$ 210,00	R\$ 235,00

Formulário do primeiro questionário

Questionário 2						
Instruções	Imagine que você contratou uma consultoria para melhorar a sua empresa.					
Pergunte-se:	As perguntas se aplicam para os consultores e para a empresa em geral.					
Legenda						
1	Péssimo					
2	Muito Ruim					
3	Ruim					
4	Bom					
5	Muito Bom					
6	Ótimo					
Positiva: Se (tiver o requisito) até a conclusão da prestação do serviço, o que você acharia dele?						
O consultor é organizado	1	2	3	4	5	6
O consultor sabe analisar bem as situações.	1	2	3	4	5	6
O consultor está bem vestido.	1	2	3	4	5	6
Serviço fácil de contratar	1	2	3	4	5	6
O consultor possui postura ética.	1	2	3	4	5	6
Há várias opções de serviços	1	2	3	4	5	6
O escritório é bonito	1	2	3	4	5	6
O consultor oferece soluções rápidas.	1	2	3	4	5	6
O consultor é confiável	1	2	3	4	5	6
O consultor é gentil	1	2	3	4	5	6
O consultor se comporta como dono do seu negócio	1	2	3	4	5	6
As soluções são rentáveis.	1	2	3	4	5	6
O pagamento é flexível	1	2	3	4	5	6
O consultor esclarece as dúvidas sem demora.	1	2	3	4	5	6

Questionário 2						
O preço está dentro do seu orçamento.	1	2	3	4	5	6
O consultor sabe negociar preços e prazos.	1	2	3	4	5	6
O consultor que sabe ensinar	1	2	3	4	5	6
A empresa sabe desenvolver sites	1	2	3	4	5	6
O consultor conhece as normas do setor.	1	2	3	4	5	6
O consultor tem informações novas	1	2	3	4	5	6
O consultor está sempre disponível	1	2	3	4	5	6
A empresa é especialista na sua área	1	2	3	4	5	6
Os serviços são customizados.	1	2	3	4	5	6
Negativa: Se não (tiver o requisito) até a conclusão da prestação do serviço, o que você acharia dele?						
As soluções são rentáveis.						
O consultor oferece soluções rápidas.						
O escritório é bonito	1	2	3	4	5	6
Há várias opções de serviços	1	2	3	4	5	6
O consultor é confiável	1	2	3	4	5	6
O consultor é organizado	1	2	3	4	5	6
O consultor possui postura ética.	1	2	3	4	5	6
O consultor é gentil	1	2	3	4	5	6
O consultor sabe analisar bem as situações.	1	2	3	4	5	6
O consultor se comporta como dono do seu negócio	1	2	3	4	5	6
O consultor que sabe ensinar	1	2	3	4	5	6

Questionário 2						
O pagamento é flexível	1	2	3	4	5	6
O consultor está bem vestido.	1	2	3	4	5	6
O preço está dentro do seu orçamento.	1	2	3	4	5	6
A empresa é especialista na sua área	1	2	3	4	5	6
O consultor sabe negociar preços e prazos.	1	2	3	4	5	6
Serviço fácil de contratar	1	2	3	4	5	6
Os serviços são customizados.	1	2	3	4	5	6
O consultor conhece as normas do setor.	1	2	3	4	5	6
O consultor está sempre disponível	1	2	3	4	5	6
O consultor esclarece as dúvidas sem demora.	1	2	3	4	5	6
O consultor tem informações novas	1	2	3	4	5	6
A empresa sabe desenvolver sites	1	2	3	4	5	6

Formulário do segundo questionário

**APÊNDICE B – LISTA DE OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS NO
QUESTIONÁRIO UM**

Lista de Oportunidades	
Questão	Oportunidade
"Ter conforto com relacionamento e os preços dos meus fornecedores."	Análise dos produtos
"Ter conforto com o nível de controle dos meus estoques."	
"Ter funcionários que saibam vender bem os meus produtos."	Realização de Treinamento de funcionários
"Meus funcionários saberem tratar bem o cliente."	
"Ter conforto com o meu nível de custos."	Análise das finanças
"Saber exatamente o quanto lucro com o meu negócio."	
"Sempre ter dinheiro suficiente para os pagamentos nas datas agendadas."	
"Ter conforto com o nível de organização da minha produção."	Elaboração e Modernização de Projetos de layout em instalações industriais
	Elaboração de Planejamento Estratégico
"Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci."	Elaboração de Plano de Negócios
	Elaboração de Planejamento Estratégico
"Ter conforto com os meus controles e ferramentas usadas."	Modernização Administrativa (OSM)
"Ter uma diretriz clara para a minha empresa."	Elaboração de Planejamento Estratégico
"Aprender a utilizar novas ferramentas de gestão de negócios."	

Lista de Oportunidades	
Questão	Oportunidade
	Elaboração de Plano de Marketing
"Medir e buscar novas formas de aumentar a satisfação do meu cliente."	
"Buscar novas formas de ter acesso a novos negócios, pois acho importante para a melhoria da empresa."	
"Atrair os clientes que pretendo."	
	Implantação de Marketing Online
"Ter um site que atraia vários dos meus clientes."	Implantação de Marketing Online
"Saber monitorar o fluxo de clientes nas nossas paginas online."	
"Ter perfis em redes sociais e atrair vários clientes através delas."	
"Saber mais sobre meus clientes, fornecedores e concorrentes."	Realização de Pesquisa de Mercado

Lista de Oportunidades

Abaixo, os itens da pesquisa do primeiro questionário estão classificados, segundo o critério de maior média ponderada, e em como segundo critério, por ordem, menor desvio padrão. Os itens destacados são os cinco mais importantes de acordo com a pesquisa, priorizados por ordem de importância.

Dados Classificados		
Item	Média Ponderada	Desvio padrão
"Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci."	4,64	0,64
"Medir e buscar novas formas de aumentar a satisfação do meu cliente."	4,59	0,72
"Sempre ter dinheiro suficiente para os pagamentos nas datas agendadas."	4,00	0,67
"Ter uma diretriz clara para a minha empresa."	4,00	0,80
"Aprender a utilizar novas ferramentas de gestão de negócios."	4,00	0,80
"Atrair mais clientes com menor custo."	3,95	0,82
"Saber mais sobre meus clientes, fornecedores e concorrentes."	3,91	0,79
"Ter funcionários que saibam vender bem os meus produtos."	3,91	1,12
"Buscar novas formas de ter acesso a novos negócios, pois acho importante para a melhoria da empresa."	3,82	0,89
"Meus funcionários saberem tratar bem o cliente."	3,73	0,81
"Ao contratar uma empresa de consultoria, desejo pagar de acordo com resultados obtidos."	3,73	1,01
"Ter conforto com o meu nível de custos."	3,68	0,70
"Ter conforto com o nível de controle dos meus estoques."	3,45	1,12

Dados Classificados		
Item	Média Ponderada	Desvio padrão
"Ter conforto com os meus controles e ferramentas usadas."	3,27	0,86
"Atrair vários clientes através de redes sociais."	3,27	1,17
"Ter conforto com relacionamento e os preços dos meus fornecedores."	3,27	1,42
"Saber monitorar o fluxo de clientes nas nossas paginas online."	3,14	0,97
"Ter um site que atraia vários dos meus clientes."	3,09	1,16
"Ao contratar uma consultoria, quero aprender cogerindo ativamente os desafios da empresa junto ao consultor."	3,05	1,15
"Ter conforto com o nível de organização da minha produção."	2,91	1,04
Eu penso que este valor de hora seja justo para arcar com uma consultoria de ótima credibilidade	2,64	0,93
Para mim, resultados rápidos devem ser vistos em menos de:	1,73	0,69

Classificação por importância dos itens do Questionário 1 (Um)

Por último, realizou-se a correspondência da oportunidade identificada com a média dos resultados dos itens do questionário. Realizando-se uma média entre os itens para cada oportunidade, chegou-se a uma importância média, a partir da qual cada uma foi priorizada e apresentada no capítulo 4.

Oportunidade	Item	Peso do item	Média da Oportunidade
Análise dos estoques	"Ter conforto com relacionamento e os preços dos meus fornecedores."	3,27	3,36
	"Ter conforto com o nível de controle dos meus estoques."	3,45	
Análise dos custos	"Ter conforto com o meu nível de custos."	3,68	3,77
Realização de Treinamento de funcionários	"Ter funcionários que saibam vender bem os meus produtos."	3,91	3,77
	"Meus funcionários saberem tratar bem o cliente."	3,73	
Análise das finanças	"Ter conforto com o meu nível de custos."	3,68	3,71
	"Saber exatamente o quanto lucro com o meu negócio."	3,45	
	"Sempre ter dinheiro suficiente para os pagamentos nas datas agendadas."	4,00	
Análise do fluxo de produção	"Ter conforto com o nível de organização da minha produção."	2,91	2,91
Revisão de Plano de Negócios	"Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci."	4,64	4,64

Oportunidade	Item	Peso do item	Média da Oportunidade
Modernização Administrativa (OSM)	"Ter conforto com os meus controles e ferramentas usadas."	3,27	3,27
Elaboração de Planejamento Estratégico	"Ter uma diretriz clara para a minha empresa."	4,00	4,21
	"Aprender a utilizar novas ferramentas de gestão de negócios."	4,00	
	"Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci."	4,64	
Elaboração de Plano de Marketing	"Medir e buscar novas formas de aumentar a satisfação do meu cliente."	4,59	4,12
	"Buscar novas formas de ter acesso a novos negócios, pois acho importante para a melhoria da empresa."	3,82	
	"Atrair mais clientes com menor custo."	3,95	
Implantação de Marketing Online	"Ter um site que atraia vários dos meus clientes."	3,09	3,36
	"Saber monitorar o fluxo de clientes nas nossas paginas online."	3,14	

Oportunidade	Item	Peso do item	Média da Oportunidade
	"Ter perfis em redes sociais e atrair vários clientes através delas."	3,27	
	"Atrair mais clientes com menor custo."	3,95	
Realização de Pesquisa de Mercado	"Saber mais sobre meus clientes, fornecedores e concorrentes."	3,91	3,91

Ponderação da importância das oportunidades do questionário Um

APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DO QUESTIONÁRIO DOIS

Resposta	A	U	O	N	R	Q		CATEG ORIA	CS	CI
Critério	%	%	%	%	%	%	Total			
O consultor é organizado	8,7%	17,4%	47,8%	26,1%	0,0%	0,0%	100,0%	Obvio	26,1%	65,2%
O consultor sabe analisar bem as situações.	13,0%	39,1%	34,8%	13,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Unidimensional	52,2%	73,9%
O consultor está bem vestido.	13,0%	26,1%	43,5%	17,4%	0,0%	0,0%	100,0%	Obvio	39,1%	69,6%
Serviço fácil de contratar	8,7%	30,4%	39,1%	21,7%	0,0%	0,0%	100,0%	Obvio	39,1%	69,6%
O consultor possui postura ética.	17,4%	21,7%	34,8%	21,7%	0,0%	4,3%	100,0%	Obvio	40,1%	58,1%
Há várias opções de serviços	39,1%	26,1%	13,0%	13,0%	4,3%	4,3%	100,0%	Excitante	67,7%	40,4%
O escritório é bonito	26,1%	21,7%	8,7%	43,5%	0,0%	0,0%	100,0%	Neutro	47,8%	30,4%
O consultor oferece soluções rápidas.	8,7%	21,7%	43,5%	13,0%	8,7%	4,3%	100,0%	Obvio	33,7%	71,7%
O consultor transmite confiança	8,7%	17,4%	52,2%	17,4%	0,0%	4,3%	100,0%	Obvio	26,9%	71,9%
O consultor é gentil	13,0%	30,4%	30,4%	17,4%	0,0%	8,7%	100,0%	Obvio	46,4%	63,8%
O consultor se comporta como dono do seu negócio	39,1%	17,4%	17,4%	21,7%	4,3%	0,0%	100,0%	Excitante	57,3%	35,6%
As soluções são rentáveis.	8,7%	39,1%	26,1%	8,7%	13,0%	4,3%	100,0%	Unidimensional	56,1%	70,7%
O pagamento é flexível	21,7%	39,1%	30,4%	8,7%	0,0%	0,0%	100,0%	Unidimensional	60,9%	69,6%
O consultor esclarece as dúvidas sem demora.	17,4%	30,4%	39,1%	8,7%	4,3%	0,0%	100,0%	Obvio	49,2%	71,3%

Resposta	A	U	O	N	R	Q		CATEGORIA	CS	CI
Critério	%	%	%	%	%	%	Total			
O preço está dentro do seu orçamento.	17,4%	43,5%	30,4%	8,7%	0,0%	0,0%	100,0%	Unidimensional	60,9%	73,9%
O consultor sabe negociar preços e prazos.	21,7%	34,8%	17,4%	26,1%	0,0%	0,0%	100,0%	Unidimensional	56,5%	52,2%
O consultor que sabe ensinar	34,8%	21,7%	13,0%	26,1%	4,3%	0,0%	100,0%	Atrativo	57,5%	35,4%
A empresa sabe desenvolver sites	30,4%	21,7%	26,1%	21,7%	0,0%	0,0%	100,0%	Atrativo	52,2%	47,8%
O consultor conhece as normas do setor.	13,0%	26,1%	43,5%	13,0%	0,0%	4,3%	100,0%	Obvio	40,3%	71,5%
O consultor tem informações novas	26,1%	39,1%	26,1%	8,7%	0,0%	0,0%	100,0%	Unidimensional	65,2%	65,2%
O consultor está sempre disponível	13,0%	30,4%	30,4%	17,4%	8,7%	0,0%	100,0%	Obvio	46,4%	63,8%
A empresa é especialista na sua área	21,7%	34,8%	21,7%	21,7%	0,0%	0,0%	100,0%	Unidimensional	56,5%	56,5%
Os serviços são customizados	39,1%	26,1%	13,0%	21,7%	0,0%	0,0%	100,0%	Atrativo	65,2%	39,1%

Dados consolidados do Questionário Dois

Critério	CI	CS
O consultor é organizado	65,22%	26,09%
O consultor sabe analisar bem as situações.	73,91%	52,17%
O consultor está bem vestido.	69,57%	39,13%
Serviço fácil de contratar	69,57%	39,13%
O consultor possui postura ética.	58,10%	40,12%
Há várias opções de serviços	40,37%	67,70%
O escritório é bonito	30,43%	47,83%
O consultor oferece soluções rápidas.	71,74%	33,70%
O consultor transmite confiança	71,94%	26,88%
O consultor é gentil	63,77%	46,38%
O consultor se comporta como dono do seu negócio	35,57%	57,31%
As soluções são rentáveis.	70,71%	56,06%
O pagamento é flexível	69,57%	60,87%
O consultor esclarece as dúvidas sem demora.	71,34%	49,21%
O preço está dentro do seu orçamento.	73,91%	60,87%
O consultor sabe negociar preços e prazos.	52,17%	56,52%
O consultor que sabe ensinar	35,38%	57,51%
A empresa sabe desenvolver sites	47,83%	52,17%
O consultor conhece as normas do setor.	71,54%	40,32%
O consultor tem informações novas	65,22%	65,22%
O consultor está sempre disponível	63,77%	46,38%
A empresa é especialista na sua área	56,52%	56,52%
Os serviços são customizados.	39,13%	65,22%

Critério e respectivos valores de CI e CS

APÊNDICE D – TABELAS QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT)

Seguem as tabelas de qualidade exigida, desdobramento da qualidade e itens de operação, além da Matriz de Qualidade.

Qualidade Exigida		
1º nível	2º nível	3º nível
O serviço completo	Boas impressões sobre a empresa	Beleza do escritório
		Limpeza do escritório
	Qualidade do comportamento do consultor	Limpeza do consultor
		Gentileza
		Sensação de confiança
		Sensibilidade com o cliente
		Paciência
		Naturalidade
		Dedicação ao cliente
	Valores	Visão
		Comportamento empreendedor
		Pró-atividade
		Ética
	Capacidade do consultor	Eficiência
		Capacidade de pensamento rápido
	Rapidez da organização	Capacidade de resposta rápida
	Flexibilidade da organização	Grau de burocracia
	Leque de serviços	Flexibilidade dos serviços
		Numero de serviços

Qualidade Exigida	
2º nível	3º nível
Adequação de preço	Flexibilidade de pagamento
	Aceitabilidade do montante
Qualidade da Comunicação	Acessibilidade ao consultor
	Habilidade de negociação
	Habilidade de comunicação
Grau de habilidades do consultor	Grau de conhecimento sobre o setor da empresa
	Senso de organização
	Capacidade analítica
	Criatividade
	Habilidade de <i>webdesigning</i>
	Capacidade de ensinar

Qualidade Exigida pelo cliente

Elementos de Qualidade				
1º nível	2º nível	3º nível	Itens de qualidade	Elementos associados
Boas instalações		O escritório é bonito		Beleza, agradabilidade, boas impressões
				Limpeza, boas impressões
Bons empregados	Atendem bem	Sabem se apresentar	O consultor está bem vestido.	Grau de limpeza dos empregados
		Atenciosos	O consultor é gentil	Gentileza, agradabilidade, habilidade de comunicação.
			O consultor transmite confiança	Grau de confiança, boas impressões
	Pronto atendimento	O consultor esclarece as dúvidas sem demora.		Eficiência, rapidez, acessibilidade, habilidade de comunicação.
		O consultor está sempre disponível		Acessibilidade.
	Sabem negociar	O consultor sabe negociar preços e prazos.		Habilidade de negociação, de relação interpessoal
	O consultor tem informações novas			Pro atividade, grau de conhecimento sobre o setor
		O consultor possui postura ética.		Ética
	Bem apresentáveis	Consultor bem vestido		Limpeza, boas impressões, impecabilidade.
		O consultor é organizado		Senso de organização

Elementos de Qualidade				
1º nível	2º nível	3º nível	Itens de qualidade	Elementos associados
	Habilidosos	bem analítico	O consultor sabe analisar bem as situações.	Capacidade analítica, criatividade
		bons conhecimentos	O consultor conhece as normas do setor.	Pro atividade, grau de conhecimento sobre o setor
		A empresa sabe desenvolver sites		Habilidade de <i>webdesigning</i>
		O consultor que sabe ensinar		Capacidade de ensinar, paciência, habilidade de comunicação
	Bom comportamento	O consultor se comporta como dono do seu negócio		Comportamento empreendedor, Grau de envolvimento com o cliente
Bons serviços	Bom preço	O pagamento é flexível		Flexibilidade de pagamento
		O preço está dentro do seu orçamento.		Adequação de preço, sensibilidade da empresa com o cliente
	Empresa vende tudo o que os clientes desejam	Possui uma variedade de serviços	Há várias opções de serviços	Capacidade de servir, visão, número de serviços disponíveis
		Possui serviços especializados	A empresa é especialista na área do cliente	Grau de conhecimento do setor, Dedicação,

Elementos de Qualidade				
1º nível	2º nível	3º nível	Itens de qualidade	Elementos associados
		Serviços customizáveis	Os serviços são customizados.	Flexibilidade do serviço,
	Boas soluções	As soluções são fáceis de serem implantadas.		Facilidade do serviço, rapidez da organização
		As soluções são rentáveis.		Criatividade, capacidade de solucionar.
	Serviço rápido	O consultor oferece soluções rápidas.		Capacidade de pensamento rápido, agilidade
		Serviço fácil de contratar		Grau de burocracia, acessibilidade do serviço

Elementos de Qualidade - 2ª tabela de QFD

A próxima tabela apresenta a 3ª tabela, com os itens de operação divididos em fases: Antes, Durante e Após o serviço, além de uma parte com atividades independentes.

Itens de Operação		
Não importa	Atividades Administrativas	Reposição de Material de escritório
		Atualização de assinaturas
		Reunião entre os sócios
		Reunião para planejamento e alocação do pessoal
		Pagamento de contas e salários
		Planejamento de investimentos
		Planejamento de marketing
		Limpar o escritório
		Reformar o escritório
Pré-venda	Propaganda e Marketing	Gerenciamento do site
		Gerenciamento das redes sociais
		Prospectar clientes
		Realizar visitas a empresas ou vice-versa
		Comparecimento a eventos do segmento de <i>food service Consulting</i>
	Contratação	Formalização do serviço
		KYC
Durante o Serviço	Reunir dados (Levantamento de informações sobre o cliente)	Aplicar um questionário
		Anotar
		Observar
		Conversar
		Sugerir
		Ensinar

Itens de Operação		
		Aprender
		Extrair informações
		Investigar com os funcionários
		Testar o desempenho do serviço
	Análise Geral	Analisar primariamente a organização da empresa
		Analisar primariamente as receitas e custos
		Analisar o fluxo atual de produção
		Usar ferramentas
		Elaborar as recomendações
		Concluir
		Apresentação dos dados trabalhados
	Controle e monitoramento dos projetos	Reunião semanal entre os sócios e os consultores
		Reunião quinzenal entre os sócios e os clientes
	Realização do serviço	Análise dos produtos
		Realização de Treinamento de funcionários
		Análise das finanças
		Análise do fluxo de produção
		Elaboração de Plano de Negócios
		Elaboração de Plano de Marketing

Itens de Operação		
		Realização de Estudo de Viabilidade Econômica (EVE)
		Modernização Administrativa (OSM)
		Elaboração de Planejamento Estratégico
		Implantação de Marketing Online
		Realização de Pesquisa de Mercado
	Finalização	Elaboração de relatório com recomendações
		Apresentar dados ao cliente
Pós-venda	Feedback	Pedir avaliação do serviço
		Pedir sugestões de outros estabelecimentos de amigos, conhecidos que possam precisar da nossa ajuda.
	Acompanhamento mensal	Checando os resultados
		Checando como o cliente está
		Diagnosticar novos problemas
		Sugestão de um novo serviço

Itens de Operação da empresa para o QFD

A seguir, é apresentada a matriz QFD completa, com os resultados e fatores classificados por ordem de importância.

Matriz de Qualidade													
Características de Qualidade													
Qualidade Exigida	Peso	Relações	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório	Soluções do Limpeza do escritório
Ou de Importância Absoluta													
O computador organizado	1,89	0,03 organização	1	1	3	1	1				3		
O computador analítico		Capacidade analítica											
O computador bem se adapta	4,29	0,06 adaptabilidade						3			0	1	
O computador fácil bem usado	3,03	0,04 das empregadas	3	1	1	3							
Serviço fácil de usar	3,03	0,04 serviço									0	0	3
O computador para a área	2,89	0,04 área											
O computador rápido	3,04	0,04 rapidez											
O computador bom	1,62	0,02 boas impressões	0	3									
O computador eficiente		Capacidade de processamento											
O computador rápido	2,89	0,04 rapidez											
O computador bom	2,15	0,03 impressões											
O computador rápido	3,29	0,04 comunicação											
O computador bom		Capacidade de processamento											
O computador bom	2,27	0,03 com o cliente											
O computador bom	4,41	0,06 soluções											
O computador bom	4,71	0,06 pagamento											
O computador bom	3,99	0,05 comunicação											
O computador bom	5,00	0,07 cliente											
O computador bom	3,26	0,04 impressões											

Matriz QFD – Parte 1

Habilidade de comunicação	Conhecimento sobre o setor da empresa	Serviço de organização	Capacidade analítica do consultor	Creatividade	Habilidade de webdesign	Capacidade de ensinar
			9	3		
	3			9		
				1		
					3	
		3				
3		3	9	3		
	3					1
9						3
	1	3		1	1	
				3	3	
3				1	1	
9			1			
		1			1	
9	1	1	3	1		

Matriz de QFD - Parte 2

3			1	1		9
3	1		3	9	9	
	9					3
3	9					1
9						
	9					
2,4054103	1,9039628	0,5028548	1,5510025	1,0257863	0,3382275	0,8328803
7,37%	5,83%	1,54%	4,75%	3,14%	1,04%	1,94%
	3	9	9			3
	3	9	9			3
9	3	1	3	3		9
			9	1		3
3	9	3	9			3
3	9	1	3	3		3
9	1	1	3	1		3
3		1	9	3		3
3	1		3	9	1	3
9	3		3	9	9	3
9	1		1	3		
4,3001107	2,8730828	2,1848364	5,4363234	3,0185644	0,8379476	3,2857807
8,59%	4,83%	3,37%	8,46%	4,70%	1,30%	5,09%
8,708821	4,8770365	2,867521	6,9873259	4,0453507	1,1761751	3,8986611
8,919%	5,033%	2,753%	7,210%	4,174%	1,214%	4,023%
3	8	17	2	10	25	11

Matriz de QFD - Parte 4

APÊNDICE E – DADOS CONSOLIDADOS DOS QUESTIONÁRIOS

A seguir, são apresentados os dados consolidados das pesquisas, subdivididos em: três tabelas do primeiro questionário, com os pré-testes, dados e resultados compilados; e quatro tabelas do questionário dois, sendo duas delas referentes aos pré-testes e outras duas referentes à pesquisa aplicada.

Aplicação do Pré-Teste						
Questões	"Ter conforto com relacionamento e os preços dos meus fornecedores."	"Ter conforto com o nível de controle dos meus estoques."	"Ter funcionários que saibam vender bem os meus produtos."	"Ter conforto com o meu nível de custos."	"Ter conforto com o nível de organização da minha produção."	"Ter conforto com os meus controles e ferramentas usadas."
Amostra 2	2	5	5	3	4	3
Amostra 3	3	4	4	4	4	3
Amostra 4	4	3	4	4	4	3
Amostra 5	4	4	3	3	2	3
Média	3,25	4	4	3,5	3,5	3
Desvio padrão (s)	0,96	0,82	0,82	0,58	1,00	0,00
MEDIANA	3,5	4	4	3,5	4	3

Questionário 1 - Pré-teste - Parte 1

Aplicação do Pré-Teste						
Questões	"Ter uma diretriz clara para a minha empresa."	"Ter um site que atraia vários dos meus clientes."	"Ao contratar uma empresa de consultoria, pagar de acordo com resultados obtidos."	"Aprender a utilizar novas ferramentas de gestão de negócios."	"Ao contratar uma consultoria, quero aprender cogerindo ativamente os desafios da empresa junto ao consultor."	"Buscar novas formas de ter acesso a novos negócios, pois acho importante para a melhoria da empresa."
Amostra 2	4	3	4	4	2	5
Amostra 3	5	3	5	4	2	4
Amostra 4	4	2	5	4	4	4
Amostra 5	3	4	4	4	2	3
Média	4	3	4,5	4	2,5	4
Desvio padrão (s)	0,82	0,82	0,58	0,00	1,00	0,82
MEDIANA	4	3	4,5	4	2	4

Questionário 1 - Pré-teste - Parte 2

Aplicação do Pré-Teste							
Questões	"Saber exatamente o quanto lucro com o meu negócio."	"Meus funcionários saberem tratar bem o cliente."	"Saber monitorar o fluxo de clientes nas nossas paginas online."	"Sempre ter dinheiro suficiente para os pagamentos nas datas agendadas."	"Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci."	"Atrair mais clientes com menor custo."	"Ter perfis em redes sociais e atrair vários clientes através delas."
Amostra 2	5	4	5	4	5	5	4
Amostra 3	5	3	4	4	5	3	2
Amostra 4	2	2	1	4	5	2	4
Amostra 5	5	5	3	4	3	4	3
Média	4,25	3,5	3,25	4	4,5	3,5	3,25
Desvio padrão (s)	1,50	1,29	1,71	0,00	1,00	1,29	0,96
MEDIANA	5	3,5	3,5	4	5	3,5	3,5

Questionário 1 - Pré-teste - Parte 3

Aplicação do Pré-Teste				
Questões	"Medir e buscar novas formas de aumentar a satisfação do meu cliente."	"Saber mais sobre meus clientes, fornecedores e concorrentes."	Para mim, resultados rápidos devem ser vistos em menos de:	Eu penso que este valor de hora seja justo para arcar com a consultoria
Amostra 2	5	4	2	R\$ 135,00
Amostra 3	5	4	1	R\$ 135,00
Amostra 4	3	4	2	R\$ 160,00
Amostra 5	5	2	3	R\$ 160,00
Média	4,5	3,5	2	147,5
Desvio padrão (s)	1,00	1,00	0,82	14,43
MEDIANA	5	4	2	147,5

Questionário 1 - Pré-teste - Parte 4

Aplicação da Pesquisa						
Questões	"Ter conforto com relacionamento e os preços dos meus fornecedores."	"Ter conforto com o nível de controle dos meus estoques."	"Ter funcionários que saibam vender bem os meus produtos."	"Ter conforto com o meu nível de custos."	"Ter conforto com o nível de organização da minha produção."	"Ter conforto com os meus controles e ferramentas usadas."
Amostra 2	2	3	4	3	2	3
Amostra 3	3	4	4	4	4	2
Amostra 4	1	1	3	3	4	3
Amostra 5	4	3	4	4	3	5
Amostra 6	4	3	5	3	1	2
Amostra 7	1	1	4	3	2	3
Amostra 8	2	4	1	4	2	2
Amostra 9	4	3	4	4	5	4
Amostra 10	5	2	4	2	4	3
Amostra 11	4	5	5	3	3	3
Amostra 12	3	4	2	4	4	5
Amostra 13	5	5	5	5	2	3
Amostra 14	4	3	4	4	2	4
Amostra 15	5	4	5	3	3	3
Amostra 16	2	5	2	4	4	3
Amostra 17	5	3	5	4	2	3
Amostra 18	3	4	3	4	4	3
Amostra 19	4	3	5	4	2	3
Amostra 20	1	4	4	3	3	5
Amostra 21	4	4	3	5	2	4
Amostra 22	5	3	5	4	4	3
Amostra 23	1	5	5	4	2	3
Média	3,272727273	3,454545455	3,909090909	3,681818182	2,909090909	3,272727273
Desvio padrão (s)						
MEDIANA						

Questionário 1 - Aplicação da Pesquisa - Parte 1

Aplicação da Pesquisa					
Questões	"Ter uma diretriz clara para a minha empresa."	"Ter um site que atraia vários dos meus clientes."	"Ao contratar uma empresa de consultoria, pagar de acordo com resultados obtidos."	"Aprender a utilizar novas ferramentas de gestão de negócios."	"Ao contratar uma consultoria, quero aprender cogerindo ativamente os desafios da empresa junto ao consultor."
Amostra 1	5	2	3	4	2
Amostra 2	4	3	4	4	5
Amostra 3	4	4	5	2	4
Amostra 4	5	4	3	4	2
Amostra 5	2	3	4	5	1
Amostra 6	4	5	3	5	4
Amostra 7	3	1	3	4	2
Amostra 8	4	4	4	4	4
Amostra 9	4	3	3	4	3
Amostra 10	4	1	4	4	2
Amostra 11	3	4	5	4	4
Amostra 12	4	2	2	4	2
Amostra 13	5	3	5	4	4
Amostra 14	4	1	2	4	4
Amostra 15	5	4	3	4	3
Amostra 16	3	3	4	5	4
Amostra 17	5	3	4	3	2
Amostra 18	4	5	2	5	4
Amostra 19	4	3	5	4	4
Amostra 20	3	4	5	5	1
Amostra 21	4	2	4	4	2
Amostra 22	5	4	5	2	4
Média	4	3,090909091	3,727272727	4	3,045454545
Desvio padrão (s)					
MEDIANA					

Questionário 1 - Aplicação da Pesquisa - Parte 2

Aplicação da Pesquisa					
Questões	"Buscar novas formas de ter acesso a novos negócios, pois acho importante para a melhoria da empresa."	"Saber exatamente o quanto lucro com o meu negócio."	"Meus funcionários saberem tratar bem o cliente."	"Saber monitorar o fluxo de clientes nas nossas paginas online."	"Sempre ter dinheiro suficiente para os pagamentos nas datas agendadas."
Amostra 1	4	5	4	3	4
Amostra 2	4	3	3	4	4
Amostra 3	4	2	4	3	4
Amostra 4	5	5	4	3	5
Amostra 5	4	4	3	4	4
Amostra 6	4	2	5	3	4
Amostra 7	2	5	2	5	2
Amostra 8	4	5	3	1	4
Amostra 9	2	3	4	3	5
Amostra 10	4	2	4	4	4
Amostra 11	4	4	5	2	4
Amostra 12	5	5	4	3	3
Amostra 13	2	4	3	4	4
Amostra 14	4	2	4	3	5
Amostra 15	4	3	2	2	4
Amostra 16	4	5	4	4	4
Amostra 17	3	2	4	3	5
Amostra 18	5	1	5	3	4
Amostra 19	3	5	4	4	4
Amostra 20	4	4	3	1	3
Amostra 21	4	2	4	3	4
Amostra 22	5	3	4	4	4
Média	3,818181818	3,454545455	3,727272727	3,136363636	4
Desvio padrão (s)					
MEDIANA					

Questionário 1 - Aplicação da Pesquisa - Parte 3

Aplicação da Pesquisa							
Questões	"Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci."	"Atrair mais clientes com menor custo."	"Ter perfis em redes sociais e atrair vários clientes através delas."	"Medir e buscar novas formas de aumentar a satisfação do meu cliente."	"Saber mais sobre meus clientes, fornecedores e concorrentes."	Para mim, resultados rápidos devem ser vistos em menos de:	Eu penso que este valor de hora seja justo para arcar com a consultoria
Amostra 1	5	5	3	5	4	1 mês	R\$ 235,00
Amostra 2	5	2	3	4	4	2 meses	R\$ 160,00
Amostra 3	3	4	3	5	2	2 meses	R\$ 160,00
Amostra 4	5	4	5	5	4	1 mês	R\$ 185,00
Amostra 5	5	3	1	5	5	1 mês	R\$ 135,00
Amostra 6	5	4	2	5	4	3 meses	R\$ 185,00
Amostra 7	4	5	4	5	5	1 mês	R\$ 185,00
Amostra 8	5	4	3	5	4	2 meses	R\$ 210,00
Amostra 9	5	2	4	3	4	1 mês	R\$ 160,00
Amostra 10	5	5	2	5	2	2 meses	R\$ 160,00
Amostra 11	4	4	5	5	4	2 meses	R\$ 185,00
Amostra 12	5	4	1	5	4	1 mês	R\$ 185,00
Amostra 13	5	3	4	5	5	2 meses	R\$ 160,00
Amostra 14	5	5	3	4	5	2 meses	R\$ 160,00
Amostra 15	4	4	4	5	4	2 meses	R\$ 185,00
Amostra 16	5	4	2	5	4	1 mês	R\$ 135,00
Amostra 17	3	4	5	3	4	3 meses	R\$ 185,00
Amostra 18	5	3	3	5	4	1 mês	R\$ 160,00
Amostra 19	5	4	3	3	5	2 meses	R\$ 185,00
Amostra 20	5	5	3	5	4	1 mês	R\$ 210,00
Amostra 21	3	4	4	5	3	3 meses	R\$ 185,00
Amostra 22	5	4	5	4	4	2 meses	R\$ 160,00
Média	4,590909091	3,91	3,27	4,59	4,00	1,73	R\$ 175,91
Desvio padrão (s)	0,73	0,87	1,20	0,73	0,82	0,70	R\$ 23,84
MEDIANA	5	4	3	5	4	2 meses	R\$ 185,00

Questionário 1 - Aplicação da Pesquisa - Parte 4

Abaixo, seguem os resultados compilados do primeiro questionário, com a média de nível de importância (de 1 a 5) e seu desvio padrão.

Respostas do Questionário 1							
	1	2	3	4	5		
Questões	%	%	%	%	%	Média Ponderada	Desvio padrão
"Ter conforto com relacionamento e os preços dos meus fornecedores."	18%	14%	14%	32%	23%	3,27	1,42
"Ter conforto com o nível de controle dos meus estoques."	9%	5%	36%	32%	18%	3,45	1,12
"Ter funcionários que saibam vender bem os meus produtos."	5%	9%	14%	36%	36%	3,91	1,12
"Ter conforto com o meu nível de custos."	0%	5%	32%	55%	9%	3,68	0,70

Respostas do Questionário 1							
"Ter conforto com o nível de organização da minha produção."	5%	41%	18%	32%	5%	2,91	1,04
"Ter conforto com os meus controles e ferramentas usadas."	0%	14%	59%	14%	14%	3,27	0,86
"Ter uma diretriz clara para a minha empresa."	0%	5%	18%	50%	27%	4,00	0,80
"Ter um site que atraia vários dos meus clientes."	14%	14%	32%	32%	9%	3,09	1,16
"Ao contratar uma empresa de consultoria, desejo pagar de acordo com resultados obtidos."	0%	14%	27%	32%	27%	3,73	1,01
"Aprender a utilizar novas ferramentas de gestão de negócios."	0%	9%	5%	64%	23%	4,00	0,80
"Ao contratar uma consultoria, quero aprender cogerindo ativamente os desafios da empresa junto ao consultor."	9%	32%	9%	45%	5%	3,05	1,15
"Buscar novas formas de ter acesso a novos negócios, pois acho importante para a melhoria da empresa."	0%	14%	9%	59%	18%	3,82	0,89
"Saber exatamente o quanto lucro com o meu negócio."	5%	27%	18%	18%	32%	3,45	1,30

Respostas do Questionário 1							
"Meus funcionários saberem tratar bem o cliente."	0%	9%	23%	55%	14%	3,73	0,81
"Saber monitorar o fluxo de clientes nas nossas paginas online."	9%	9%	45%	32%	5%	3,14	0,97
"Sempre ter dinheiro suficiente para os pagamentos nas datas agendadas."	0%	5%	9%	68%	18%	4,00	0,67
"Conseguir mover a minha empresa na direção que estabeleci."	0%	0%	9%	18%	73%	4,64	0,64
"Atrair mais clientes com menor custo."	0%	9%	9%	59%	23%	3,95	0,82
"Atrair vários clientes através de redes sociais."	9%	14%	36%	23%	18%	3,27	1,17
"Medir e buscar novas formas de aumentar a satisfação do meu cliente."	0%	0%	14%	14%	73%	4,59	0,72
						0,00	0,00
Para mim, resultados rápidos devem ser vistos em menos de:	41%	45%	14%	0%	0%	1,73	0,69
Eu penso que este valor de hora seja justo para arcar com uma consultoria de ótima credibilidade	9%	36%	41%	9%	5%	2,64	0,93

Respostas consolidadas do Questionário 1

Abaixo, seguem os dados do segundo questionário, incluindo os pré-testes realizados e os dados obtidos.

Aplicação do Pré-teste																
Afirmações	Positivo															
	O consultor é organizado	O consultor sabe analisar bem as situações.	O consultor está bem vestido.	Serviço fácil de contratar	O consultor possui postura ética.	Há várias opções de serviços.	O consultor oferece soluções rápidas.	O consultor oferece soluções rápidas.	O consultor é confiável.	O consultor se comporta como dono do seu negócio.	As soluções são rentáveis.	O pagamento o é flexível.	O consultor esclarece as dúvidas sem demora.	O preço está dentro do orçamento.	O consultor sabe negociar preços e prazos.	O consultor que sabe ensinar
<i>Respondente</i>	1 Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
	2 Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
	3 Bom	Muito bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
	4 Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Afirmações	Negativo															
	O consultor é organizado	O consultor sabe analisar bem as situações.	O consultor está bem vestido.	Serviço fácil de contratar	O consultor possui postura ética.	Há várias opções de serviços.	O consultor oferece soluções rápidas.	O consultor oferece soluções rápidas.	O consultor é confiável.	O consultor se comporta como dono do seu negócio.	As soluções são rentáveis.	O pagamento o é flexível.	O consultor esclarece as dúvidas sem demora.	O preço está dentro do orçamento.	O consultor sabe negociar preços e prazos.	O consultor que sabe ensinar
<i>Respondente</i>	1 ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
	2 Péssimo	Muito ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
	3 Ruim	Muito ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
	4 Péssimo	Muito ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom

Questionário 2 - Pré-testes

Aplicação da Pesquisa																						
Afirmar/ Negativo	O consultor sabe	O consultor analisa bem as condições.	O consultor Serviço fácil de contratar.	O consultor Serviço fácil de contratar.	O consultor possui portfólio de serviços.	O consultor oferece soluções rápidas.	O consultor transmite confiança.	O consultor compra como dono do seu negócio.	As soluções são restritas a 6 meses.	O consultor esclarece as dúvidas sem hesitar.	O preço está dentro do seu orçamento.	O consultor sabe negociar preços e prazos.	O consultor sabe que deve entregar antes.	A empresa sabe desenvolver sites.	O consultor sabe combater as normas do setor.	O consultor tem informações sobre o mercado.	O consultor tem informações sobre o mercado.	O consultor tem informações sobre o mercado.	A empresa sabe desenvolver sites.	O consultor sabe combater as normas do setor.	O consultor tem informações sobre o mercado.	O consultor tem informações sobre o mercado.
Respondente 1	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim
2	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
3	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
4	Péssimo	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
5	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
6	Ruim	Péssimo	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
7	Muito ruim	Péssimo	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
8	Péssimo	Ruim	Ruim	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
9	Ruim	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
10	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Ruim	Péssimo	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
11	Muito ruim	Ruim	Péssimo	Muito ruim	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
12	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Ruim	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
13	Muito ruim	Ruim	Muito ruim	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
14	Ruim	Péssimo	Péssimo	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
15	Péssimo	Muito ruim	Ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
16	Muito ruim	Péssimo	Ruim	Muito ruim	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
17	Muito ruim	Ruim	Muito ruim	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
18	Péssimo	Muito ruim	Muito ruim	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
19	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
20	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
21	Muito ruim	Muito ruim	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
22	Péssimo	Muito ruim	Ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo
23	Ruim	Muito ruim	Péssimo	Muito ruim	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo	Péssimo

Questionário 2 - Aplicação da Pesquisa - Negativos

APÊNDICE F – ESTIMATIVA DO LAYOUT DO ESCRITORIO

Regras encontradas

- Espaçamento entre mesas, a fim de permitir passagem esporádica⁴⁴: 150 cm.
- Dimensões boas por trabalhador: 1,2m x 85 (55+30) cm⁴⁵
- Espaçamento entre mesa e parede para circulação de uma pessoa sentada à mesa e passagem habitual⁴⁶: 120 cm

Sala operacional

Dimensionamentos escolhidos: Dadas as limitações de 1.5m x 85 cm por trabalhador, escolheu-se utilizar mesas com dimensões de 4.8m x 1.8m, com espaçamento de 1,5 m entre cada mesa e 1,2m entre a mesa e a parede.

Com isso, dado que cada trabalhador necessita de 1.2m x 85 cm, cabem 8 funcionários por mesa e seriam comportadas 32 pessoas na sala operacional.

Banheiro

Segundo a norma trabalhista NR-2447, 1 m² por 20 trabalhadores. Com área de 2.24, posso ter até 44 trabalhadores. Mais que suficiente, dado que com 14 consultores, circulariam no máximo, 32 pessoas.

Metragem estimada: 152 m².

⁴⁴ ABEPRO. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART346.pdf - Acesso em 13 de outubro de 2011.

⁴⁵ Simulacad. USFCAR. http://www.simucad.dep.ufscar.br/proj_trabalho/aula8.pdf - Acesso em 13 de outubro de 2011.

⁴⁶ ART. 46 ABEPRO. ENEGEP 1998. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART346.pdf - Acesso em 14 de outubro de 2011.

⁴⁷ Item 24.1.2, NR-24, Unicamp. Disponível em: <http://www.iqm.unicamp.br/csea/docs/legislacao/nr_24.pdf> - Último acesso em 26 de setembro.