

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Letícia Janaina Machado Bicca**

**PLANO DE NEGÓCIOS: DAMA DESIGN**

**Porto Alegre**

**2006**

**Letícia Janaina Machado Bicca**

**PLANO DE NEGÓCIOS: DAMA DESIGN**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso**

**Porto Alegre**

**2006**

**LETÍCIA JANAINA MACHADO BICCA**

**PLANO DE NEGÓCIOS: DAMA DESIGN**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:.....  
Aprovado em ..... de novembro de 2006.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

**Orientadora:** Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso – EA/UFRGS.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida, possibilidade evoluir e aprender todos os dias. Agradeço aos meus pais Ivone e Ubirajara e irmãos Júnior e Jéssica, por tudo que me proporcionaram: amor, conselhos e dedicação. Agradeço ao meu marido Adriano, pelo incondicional amor e apoio que tornou este trabalho viável, a quem dedico este trabalho.

Agradeço em especial, muito especial, minha orientadora Professora Doutora Edi Madalena Fracasso, que me ajudou neste trabalho, com muita sabedoria e experiência me conduziu a ver perspectivas antes não sonhadas e vislumbradas. Muito obrigada, pelo carinho e elogios inesquecíveis.

Agradeço pelo acervo da biblioteca da EA - Escola de Administração da UFRGS e especialmente pelo atendimento de excelente qualidade das bibliotecárias Ana Maria, Renata e Tânia e pela infra-estrutura de computadores, internet, impressoras e profissionais do laboratório de informática da EA e ao João do CAEA que encadernou o trabalho.

Agradeço a todos que me concederam: tempo, documentos, palestra e entrevistas para a realização deste trabalho: Empreendedoras da Dama Design: Andrea Bagattini, Joana Colombo e Nara Rocha; Contadora Nara Regina Sanches de Almeida; Diretor da Hypervisual Rubem Pechanski; Deise e Norberto Bozzetti, Assistente e Presidente da APDESIGN e Gestor da RGD Maurício Andrade.

Agradeço pelas caronas, amizade e novas perspectivas aos colegas: Corina Baur, Davi Rutigliano, Mariana Xavier, Simone Brufatto, Karine Breda, Andréia Lemke, Maristela Furre e Josilene Rocha. Corina Baur também te agradeço pelo livro do Ross e ao Antonio Inocência pelo gravador.

A todas as pessoas que viabilizaram o ingresso extra vestibular UFRGS 2003. Muito obrigada!

A todos os mestres e doutores que tornaram esta jornada a mais incrível de todas. Muito obrigada!

Muitas das lideranças do nosso país ainda desconhecem o significado e a importância do design. Somos, predominantemente, produtores de bens sem o valor agregado das marcas e do design, exportadores de commodities e matérias primas. Muitas vezes, importadores dessas mesmas matérias primas, trabalhadas pelo design de outros países e valorizadas por marcas internacionais. Esta situação já nos custa muito e que poderá nos custar ainda mais, num futuro próximo.

**Norberto Bozzetti**, Presidente da APDESIGN - Associação dos Profissionais de Design do Rio Grande do Sul.

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de pesquisa que tem o objetivo de analisar a viabilidade da abertura de um novo empreendimento de design de produto e design gráfico em Porto Alegre. Para responder ao objetivo foi desenvolvido um Plano de Negócios, utilizando o método de Estudo de Caso. As fontes dos dados foram documentos, entrevistas com as três empreendedoras que pretendem abrir a empresa, um profissional de contabilidade e empreendedores do ramo de design. A revisão da literatura e estas fontes de informação permitiram elaborar os diferentes componentes do Plano de Negócios: definição do negócio e suas características; definição dos objetivos e metas; definição dos produtos e serviços; Plano de Marketing, incluindo a análise de mercado, setor, clientes, concorrência, fornecedores e as estratégias de marketing; Plano de Recursos Humanos; Plano de Instalações; Plano Operacional e Plano Financeiro e Análise da viabilidade do novo empreendimento. A análise permitiu concluir pela viabilidade da implantação da empresa.

Palavra Chave: plano de negócios – plano de marketing – plano financeiro – plano de recursos humanos – plano operacional.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1. DESIGN .....</b>	<b>8</b>
<b>2. EMPREENDEDORISMO.....</b>	<b>11</b>
<b>3. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4. PROCEDIMENTOS DO ESTUDO .....</b>	<b>26</b>
<b>5. PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>30</b>
5.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	30
5.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS .....	31
5.3 DEFINIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS .....	31
5.4 PLANO DE MARKETING .....	32
5.4.1 <i>Situação atual de marketing</i> .....	32
5.4.1.1 Análise do setor (mercado).....	32
5.4.1.2 Análise do Cliente.....	36
5.4.1.3 Análise da Concorrência.....	38
5.4.1.4 Análise dos Fornecedores .....	42
5.4.1.5 Análise do Ambiente.....	43
5.4.1.6 Análise SWOT .....	47
5.4.2 <i>Estratégias de Marketing</i> .....	48
5.4.2.1 Estratégia de Produto .....	48
5.4.2.2 Estratégia de Preço .....	49
5.4.2.3 Estratégia de Distribuição (Praça) .....	50
5.4.2.4 Estratégia de Promoção (comunicação).....	51
5.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS .....	54
5.6 PLANO DE INSTALAÇÃO .....	55
5.7 PLANO OPERACIONAL .....	55
5.8 PLANO FINANCEIRO .....	58
5.8.1 <i>Investimento inicial</i> .....	58
5.8.2 <i>Previsão de receitas</i> .....	61
5.8.3 <i>Previsão de despesas fixas mensais</i> .....	62
5.8.4 <i>Impostos</i> .....	63
5.8.5 <i>Fluxo de Caixa</i> .....	65
5.8.6 <i>Apuração dos Resultados</i> .....	67
5.8.7 <i>Cálculo de viabilidade</i> .....	68
5.8.7.1 Valor Presente líquido (VPL) .....	68
5.8.7.2 Prazo de retorno sobre o investimento - <i>Payback</i> descontado.....	68
5.8.7.3 Taxa interna de retorno (TIR) .....	69
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>108</b>

## LISTA DE TABELAS

Quadro 01 – Fluxo mercadológico do Design.....	9
Quadro 02 – Procedimentos de coleta de acordo com as etapas do trabalho.....	29
Tabela 01 – Utilização de design, por setor no RS em 2004.....	33
Tabela 03 – Projetos de Design desenvolvidos e a desenvolver no RS. ....	35
Tabela 04 - Região Sul - Número de empresas formais, por porte e setor. ....	37
Tabela 05 – Rio Grande do Sul – Demanda potencial. ....	37
Tabela 06 – Impostos incidentes sobre o Faturamento Bruto. ....	46
Quadro 03 – Análise SWOT.....	47
Tabela 07 – Preço Médio Cobrado por Projeto.....	49
Tabela 08 – Avaliação da origem dos clientes – CDA Design.....	53
Tabela 09 – Investimentos fixos prediais. ....	58
Tabela 10 – Investimentos fixos em móveis e utensílios.....	59
Tabela 11 – Investimentos fixos em máquinas e equipamentos. ....	59
Tabela 12 – Total em investimentos fixos (R\$).....	60
Tabela 13 – Despesas pré-operacionais (R\$). ....	60
Tabela 14 – Investimento inicial estimado (R\$). ....	61
Tabela 15 – Previsão de receita bruta em (R\$) por ano de atividade. ....	61
Tabela 16 – Despesas fixas mensais (R\$). ....	62
Tabela 17 – Índices aplicados sobre a receita bruta. ....	63
Tabela 18 – Previsão de recolhimento de impostos - SIMPLES. ....	64
Tabela 19 – Fluxo de Caixa Anual. ....	65
Tabela 20 - Fluxo de Caixa Líquido (por ano).....	66
Tabela 21 – Demonstrativo de Resultados do Ano1 ao Ano 5. ....	67
Tabela 22 – Fluxo de Caixa Líquido Descontado (por ano). ....	68
Tabela 23 – VPL conforme taxa aplicada. ....	69
Gráfico 01 – Evolução do Valor Presente Líquido. ....	69



## INTRODUÇÃO

No cenário atual, as exigências para as novas empresas obterem retorno satisfatório sobre os investimentos são muito grandes, pois além de muita competência técnica e de gestão, conhecimento sobre o ambiente, mercado e a concorrência, é preciso assumir todos os riscos de empreender, sem esquecer do principal: oferecer algo novo e diferente aos clientes, cada vez mais exigentes.

Para comprovar a complexidade do mundo das novas empresas, a pesquisa *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*, realizada em 2004, revela que mais da metade das novas empresas, na região Sul, fecham suas portas com menos de um ano de funcionamento, a possibilidade de erro na escolha de uma oportunidade ou na formatação inicial do negócio não pode ser desprezada (SEBRAE, 2006a).

Levando em consideração esse contexto, o problema de pesquisa deste trabalho foi avaliar se um novo empreendimento de Design (Produto e Gráfico) em Porto Alegre é uma oportunidade que possui viabilidade de se transformar em negócio.

Para responder esta pergunta foi desenvolvido um Plano de Negócios, utilizando a metodologia que melhor se adaptou a realidade.

Os objetivos específicos do Plano de Negócios são:

- Definir o negócio e suas características.
- Definir os objetivos e metas.
- Definir os produtos e serviços a serem oferecidos.
- Desenvolver o plano de Marketing que inclua a análise de mercado, setor, clientes, concorrência, fornecedores e as estratégias de marketing.

- Desenvolver o plano de Recursos Humanos
- Desenvolver o plano de Instalações.
- Desenvolver o plano Operacional.
- Desenvolver o plano Financeiro e analisar a viabilidade do novo empreendimento.
- Investigar junto a empreendedores e associação do ramo, os pontos relevantes a serem considerados antes e depois de abrir um estúdio de design.

Este trabalho será dividido em 6 capítulos, distribuídos da seguinte forma: no capítulo 1 consta um breve histórico sobre Design, no capítulo 2 consta uma revisão bibliográfica sobre empreendedorismo, no capítulo 3 encontra-se uma revisão bibliográfica sobre plano de negócios, incluindo a estrutura de plano que será utilizada no trabalho, no capítulo 4 são descritos os procedimentos do estudo, no capítulo 5 apresenta-se o plano de negócios do empreendimento. No capítulo 6 estão às conclusões do trabalho, e no final constam às referências bibliográficas utilizadas, os apêndices e os anexos.

## 1. DESIGN

### Origem

O design surgiu como atividade profissional na mudança do Estado-Bélico para o Estado-Empresa na Alemanha do Pós 1ª Guerra, desde então, vem evoluindo. Na época, os produtos fabricados em massa eram pouco funcionais e na maioria das vezes (mal acabados). Aos poucos foi surgindo à necessidade de melhorar os aspectos funcionais, ergonômicos e visuais dos produtos, com o objetivo de criar diferenciação e atender as crescentes necessidades e desejos dos consumidores - conforto, segurança, etc (VERDI, 2006).

O entendimento de que o design era uma ferramenta fundamental para esta mudança de conceito, resultou na criação da escola Bauhaus (1919-1933), na Alemanha, sendo um marco no ensino do design no mundo todo. No Brasil, o primeiro curso superior de design, foi na ESDI - Escola Superior de Desenho Industrial em 1964, no Rio de Janeiro, influenciada pela Ulm, da Alemanha, que sucedeu Bauhaus. No Rio Grande do Sul, o primeiro curso de Desenho Industrial em 1980 foi na UFSM – Universidade Federal de Santa Maria (VERDI, 2006).

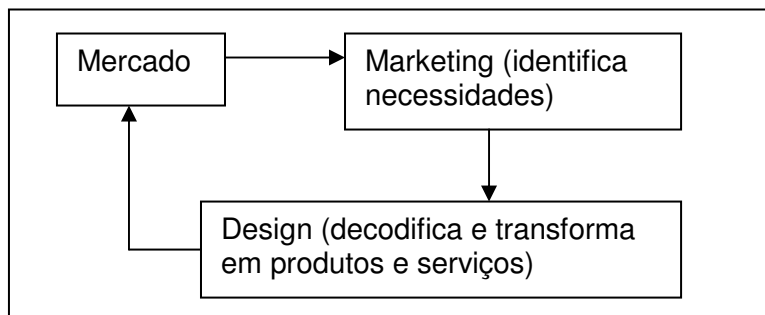
### Significado

Muito mais do que “desenho”, design da raiz latina “*designiu*”, significa concepção de um projeto, desenvolvimento de um plano com uma meta estabelecida. Não se fala em graficar formas, mas olhar a realidade circundante e buscar afetá-la, através de uma metodologia própria do design, onde o “conceito” é o núcleo, ao redor do qual giram as alternativas. Hoje, se lê e se ouve em muitos lugares, como sendo um termo mágico, que se refere à pura criação de novidades e à formulação de produtos lindos. Afinal, o designer ou desenhista industrial projeta boa parte do mundo material em que vivemos, nas suas mais variadas

manifestações físicas. Ele cria e constrói, quase integralmente, o cenário onde vivemos (BOZZETTI, 2006).

*O design é uma atividade especializada de caráter técnico-científico, criativo e artístico, com vistas à concepção e desenvolvimento de objetos e mensagens visuais que equacionam dados ergonômicos, tecnológicos, econômicos, sociais, culturais e estéticos que atendam às necessidades humanas (MÜSSNICH, 2004).*

### Fluxo Mercadológico do Design



#### Quadro 01 – Fluxo mercadológico do Design

Fonte: Andrade, Maurício. Palestra Gestão de Design nas MPE, 2006.

### Categorias

O mercado de design está segmentado em 9 categorias (APDESIGN, 2006):

1. Design de ambiente: arquitetura comercial e sinalização.
2. Design promocional: arquitetura promocional e material de ponto de venda.
3. **Design de produto:** bens de consumo, máquinas e equipamentos, mobiliário, objetos e utilidades. São projetos de objetos, tais como aparelho de barba, cadeiras, automóveis e torneiras.

4. Design digital: design de interface, mídia digital e *webdesign*.
5. Design de superfície: design têxtil.
6. Design de moda: calçados, jóias e vestuário (design têxtil).
7. **Design gráfico**: identidade visual, design editorial, embalagens e peças gráficas.
8. Teoria e educação em design: ensino, pesquisa e planejamento (Universidades, RGD e APDESIGN).
9. Atividades de apoio ao design: editoração, produção gráfica, fotografia, maquetes e modelos, redação e revisão de textos (Fornecedores).

## **Organização**

Para se ter uma idéia sobre quão recente é a organização do setor, a APDESIGN – Associação dos Profissionais em Design do Rio Grande do Sul, completou 10 anos de existência em 2005. Outra iniciativa importante, constituída em 2004, é a RGD - Rede Gaúcha de Design, composta pelas seguintes entidades: Apdesign, FEEVALE, Assintecal By Brasil, PUCRS, COOPARIGS – Cooperativa dos artesãos do Rio Grande do Sul, UNIVATES, UNISINOS, SEBRAE-RS, SENAI e IBTEC – Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro.

## 2. EMPREENDEDORISMO

A natureza do termo empreendedor deriva da palavra *entrepreneur* de origem francesa, que traduzida significa “aquele que está entre” ou “intermediário” (HISRICH & PETERS, 2002, p.26). Para Dornelas (2001, p. 27) quer dizer “aquele que assume riscos e começa algo novo”. Outra definição: “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1991 apud DOLABELA, 1999, p.28).

O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais [...] e recebendo recompensas econômicas e de satisfação pessoal (HISRICH & PETERS, 2002).

Para Dolabela (1999) o empreendedor é o indivíduo que cria uma empresa ou que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores.

Conforme, Hisrich & Peters (2002), em quase todas as definições de empreendedorismo, existem comportamentos que incluem:

1. Tomar iniciativa,
2. Organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático,
3. Aceitar risco ou o fracasso.

O processo de iniciar um novo empreendimento está incorporado ao processo de empreender, pois envolve mais elementos do que resolver problemas administrativos típicos é necessário: encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando as forças que resistem à criação de algo novo (HISRICH & PETERS, 2004).

Este processo tem quatro fases distintas (HISRICH & PETERS, 2004, p.53):

1. Identificação e avaliação da oportunidade: descrição do produto, avaliação da oportunidade e do empreendedor e equipe, especificações das atividades e recursos necessários para transformar a oportunidade em um empreendimento viável e a fonte de capital para financiar o empreendimento inicial e o seu desenvolvimento.
2. Desenvolvimento do plano de negócios: descrito com mais detalhe no próximo capítulo.
3. Determinação dos recursos necessários: Fazer o levantamento dos recursos atuais, diferenciar os recursos fundamentais dos úteis e avaliar os riscos associados aos recursos insuficientes e inadequados.
4. Administração da empresa resultante: Após a aquisição de recursos, o empreendedor deve empregá-los na implementação do plano de negócio.

### 3. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

De acordo com Dornelas (2001), quando se fala em empreendedorismo, naturalmente remete-se ao termo plano de negócios - *business plan*, em inglês. Para Dolabela (1999, p.80) o plano de negócios “É mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve sempre ser atualizado”.

O plano de negócios deve “descrever o empreendimento e o modelo de negócios que o sustenta, no caso de empresas, como crescerá e obterá lucros” (DORNELAS, 2001, p.96). Para complementar, não deve ser confundido com a empresa. “Não é o negócio, mas a sua descrição” (DOLABELA 1999, p.80).

Para Dolabela (1999), o plano de negócios é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos. É o documento que descreve os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la.

A principal utilidade do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (DORNELAS, 2001).

Dolabela (1999) indica outras utilidades:

1. Poderoso documento na busca de financiamentos, empréstimos, persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.
2. Indicar que o empreendimento tem um grande potencial de sucesso ou evidenciar que o empreendimento é irreal, que apresenta obstáculos jurídicos e legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência.



Para Dornelas (2001, p.96) “sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se em seu ambiente de negócios”.

A utilização do Plano de Negócios no Brasil é algo ainda incipiente, poucos empreendedores trabalham com esta metodologia. Na Europa e principalmente no Canadá e Estados Unidos, é uma ferramenta usual, para descrever de forma completa aos sócios, empregados, potenciais investidores, instituições financeiras, fornecedores, clientes e distribuidores os propósitos da empresa (DOLABELA, 1999).

Segundo Hisrich & Peters (2004) existem três perspectivas que devem ser consideradas para a elaboração do plano de negócios:

1. Perspectiva do **empreendedor** que entende melhor do que ninguém a criatividade e tecnologia envolvidas no novo empreendimento. Deve expor claramente o que é o empreendimento?
2. Perspectiva de **marketing**: o empreendedor, normalmente, considera somente o produto ou a tecnologia e não se alguém vai comprá-los. Tentar ver o negócio com os olhos do cliente.
3. Perspectiva do **investidor**: ver o negócio através dos olhos do investidor. São necessárias boas projeções financeiras.

Hisrich & Peters (2004) estimam que o plano de negócio pode levar mais de 200 horas para ser preparado, dependendo da experiência e do conhecimento do empreendedor, bem como do propósito a que o plano se destina. Deve ser abrangente o suficiente para dar ao investidor em potencial um panorama completo e compreensão do novo empreendimento.

Conforme Dornelas (2001, p.99), “não existe uma estrutura rígida e específica para escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio tem particularidades, não sendo possível definir um padrão que seja universal e aplicado a qualquer negócio”. Porém qualquer plano deve possuir o mínimo de seções que proporcionarão um entendimento do negócio.

A estrutura de plano de negócios, escolhida para este trabalho foi uma adaptação das estruturas propostas por Dornelas (2001), Dolabela (1999), Sebrae (2006b) e Fracasso (2006), chegando-se a uma estrutura que se julga adequada e completa para o tipo de negócio do presente estudo, suas seções serão descritas a seguir:

#### **a) Definição do Negócio**

Deve descrever o negócio em si, histórico, ramo de atividade, crescimento e faturamento dos últimos anos (se houver), razão social, composição societária, estrutura legal, regime jurídico da empresa (sociedade limitada, firma individual etc.), aspectos fiscais e tributários (opção pelo recolhimento do imposto de renda pelo Simples ou sobre o lucro presumido). Também podem ser citados os produtos e serviços, e o mercado de modo amplo.

#### **b) Definição dos objetivos e metas**

Os objetivos e metas são o referencial do que a empresa busca atingir, e indicam intenções gerais da empresa (DORNELAS, 2001).

#### **c) Produtos e Serviços**

Compõem-se de uma descrição dos produtos e serviços a serem comercializados, suas características e especificações, seu diferencial competitivo, se há marca ou patente de algum produto. Deve-se enfatizar as características únicas (aspectos físicos e funcionalidades) do produto ou serviço ofertado e os benefícios ao cliente (conveniência, segurança, facilidade, garantia, felicidade, status). Segundo Porter (1986), uma empresa pode obter vantagens competitivas de três maneiras: liderança de custo, foco ou através da diferenciação de seus produtos em relação à concorrência. Para isto é preciso compreender o comportamento de custos em um negócio específico e a fonte potencial de diferenciação. Entre as vantagens competitivas potenciais podem-se identificar o design de produto, a capacidade de produção, a aceitação dos consumidores, a capacidade de distribuição e de entrega. Essas vantagens podem retardar a entrada ou o crescimento da concorrência, à medida que ela não consiga ter um produto com tão bom design, uma fabricação tão competente em métodos, processos e economias

de escala, ou que os consumidores não aceitem os seus produtos com tanto entusiasmo e que a distribuição dela seja pouco efetiva.

#### **d) Plano de Marketing**

De acordo com Westwood (1997), o planejamento de marketing envolve a aplicação dos recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing. Costuma-se segmentar, identificar o posicionamento, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável dentro de cada segmento do mercado.

As etapas do planejamento de marketing de acordo com Kotler (1998) e Westwood (1997):

- I. Situação atual de marketing: apresenta dados relevantes sobre: mercado, cliente, concorrência, distribuição e macroambiente.
- II. Análise de oportunidades - SWOT: identifica as principais ameaças e oportunidades, forças e fraquezas.
- III. Objetivos: define as metas financeiras e de marketing do plano em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro.
- IV. Estratégia de marketing: apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano.
- V. Elaborar plano de Ação: apresenta os programas de marketing preparados para atingir o objetivo do negócio.
- VI. Elaborar orçamento: prevê o resultado financeiro esperado do plano.
- VII. Controles: indica como o plano será monitorado.

##### **d.1.1) Situação do Mercado**

São apresentados os dados sobre o histórico do mercado (tamanho e o crescimento) nos últimos anos, e uma análise das tendências para os próximos anos. Devem ser mapeadas as características do mercado no qual se deseja atuar, sazonalidade e potencial. Pode-se mostrar o tamanho do mercado em números de clientes, faturamento, concorrentes e porque o mercado se mostra promissor. São

também apresentados dados sobre as necessidades, percepções e tendências do comportamento de compra dos consumidores (DORNELAS, 2001; KOTLER, 1998).

#### d.1.2) Situação do Cliente

Deve ser feita uma descrição do segmento de mercado em que se deseja atuar, definindo o público-alvo e seu perfil. Também pode ser feito um dimensionamento da demanda, em números.

A idéia de segmentação de mercado vem do fato de que diferentes clientes têm diferentes necessidades. Assim, seus interesses, motivações, necessidades e comportamentos de compra são diferenciados, mas em alguns casos podem ser divididos em grupos com necessidades idênticas. Através da segmentação de mercado, as empresas buscam conhecer as características predominantes do mercado em que atuam e podem posicionar-se de maneira a satisfazer as necessidades de determinados segmentos (WESTWOOD, 1997).

Segundo Kotler (1998), existem várias maneiras de segmentar um mercado consumidor: pelos usos finais do produto, por tipo de comprador, pelo tamanho do cliente, pela classe e por produtos específicos. Enfim, não há uma fórmula correta para segmentar um mercado. Cada empresa deve descobrir qual a melhor forma para identificar corretamente a atingir de maneira eficaz o público-alvo de seus produtos ou serviços.

Os mercados industriais podem ser segmentados utilizando as mesmas variáveis empregadas na segmentação de mercados consumidores, como: benefícios percebidos e taxa de uso (KOTLER, 1998). Segundo Westwood (1997), na comercialização de produtos industriais e serviços, geralmente o cliente é outra empresa ou um departamento do governo. Neste caso as principais maneiras de se definir os segmentos são:

- Por área geográfica.
- Por indústria ou subsetor industrial.
- Por aplicação ou produto.

- Pelo tamanho e frequência dos pedidos.

#### d.1.3) Situação da Concorrência

Os principais concorrentes são identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade de produto, estratégias de marketing e outras características necessárias para entender suas intenções e comportamento (KOTLER, 1998).

#### d.1.4) Situação dos Fornecedores

Deve ser levantado quem e quantos são os fornecedores, os produtos e serviços comercializados, qualidade, capacidade de fornecimento, política de preços e pedidos, condições de pagamento, garantias e forma de entrega.

#### d.1.5) Situação do Macroambiente

Descreve as tendências macroambientais amplas – demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sócio-culturais que afetam o negócio (KOTLER, 1998).

#### d.1.6) Análise de Oportunidades – SWOT

Após resumir a situação de marketing atual, é possível identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e os assuntos mais importantes que afetam a empresa. De acordo com Kotler (1998), a análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças é muito importante para o empreendedor monitorar os ambientes externo e interno e assim formular estratégias. Nas dimensões do ambiente externo (clientes, concorrentes, mercado, governo e sociedade) são levantadas ameaças e oportunidades, por outro lado às forças e fraquezas são avaliadas no ambiente interno da empresa.

#### d.1.7) Estratégia de Marketing

O plano de marketing “estabelece os objetivos de marketing da empresa e sugere estratégias para cumpri-los” (WESTWOOD, 1997, p.19).

Após resumir os assuntos envolvidos com a empresa (análise SWOT), deve-se decidir quais são os objetivos financeiros e de marketing do plano. Com estas informações é possível delinear a estratégia global de marketing ou o “plano de jogo” que usará para realizar os objetivos do plano. Deve contemplar: o mercado-alvo, posicionamento, linha de produtos e serviços, preço, fornecedores e ponto de distribuição, força de vendas, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de marketing, para assim mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e como pretende conquistar e manter seus clientes (KOTLER, 1998).

A estratégia de marketing geralmente refere-se ao composto de marketing ou 4P's:

- Produto e serviço: inclui o mix de produtos, qualidade, design, características, diferenciais, marca, garantias e devoluções. As empresas devem diferenciar-se satisfazendo as necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes. Para isso, as empresas devem construir relações de longo prazo com os clientes (relacionamento). Devem oferecer produtos de qualidade, complementados com bons serviços que atendam e excedam as expectativas dos consumidores, pois a qualidade dos serviços prestados é um fator fundamental de diferenciação e de vantagem competitiva (KOTLER, 1998).
- Preço: abrange a estratégia e política de preços, formas de pagamento e prazos, créditos e descontos. A decisão de preço é a variável do marketing mix que afeta mais rapidamente a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade da empresa. O preço é um fator-chave de posicionamento e precisa ser definidos em relação ao mercado-alvo, ao mix de produtos e serviços e à concorrência (mercado). A determinação de preço com base na imagem é especialmente eficaz com produtos que apelam para a vaidade das pessoas, além de muitos consumidores utilizarem o preço como indicador de qualidade (KOTLER, 1998). Na formação do preço precisam ser considerados o preço de custo, o preço que o cliente está

disposto a pagar, e o preço de mercado (preço da concorrência). Depois de estabelecido esse patamar, é necessário que se verifique se ele é suficiente para gerar uma margem de lucro satisfatória (DOLABELA, 1999). Outra forma de definir os preços de uma empresa é pela estratégia do “valor percebido”, onde se considera as percepções de valor dos clientes para a determinação de preços, e se utiliza outros elementos do marketing, como propaganda, imagem, serviços, para aumentar o valor percebido pelos clientes (KOTLER, 1998).

- **Praça:** inclui os canais que tornam o produto acessível e disponível aos consumidores, como, por exemplo, o local de venda (localização). A escolha da localização merece atenção, pois é um dos fatores que contribui para o bom desempenho de um estabelecimento. Os fatores que devem ser observados na hora da escolha do ponto são: facilidade de acesso, estacionamento, fluxo de pessoas, infra-estrutura local (qualidade das instalações, segurança, limpeza, transporte público), proximidade do público-alvo e potencial do mercado (SEBRAE-RS, 2006).
- **Promoção (comunicação):** inclui imagem, tipos de promoção e propaganda (mídia e frequência), comunicação com o público-alvo e clientes, relações públicas e marketing de relacionamento. Cada empresa deve utilizar ferramentas de promoção que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem (KOTLER, 1998). Para Cobra (1990, p.323) “Posicionamento é o produto na mente do consumidor”. De acordo com Kotler (1998), “Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos”. Muitas são as maneiras de uma empresa posicionar os seus produtos e serviços no mercado. Ela pode escolher a posição de “preços baixos”, ou a posição de “alta qualidade”, ou a posição “bons serviços” ou a posição de “avançada tecnologia”. O que a empresa busca é obter vantagens competitivas, em um número substancial de

clientes por segmento de mercado. A estratégia de posicionamento é, uma das principais preocupações de marketing. Pois a sociedade está saturada de comunicação, conquistar “um lugar ao sol” é um grande desafio.

#### **e) Plano de Recursos Humanos**

Deve ser estimada a necessidade de pessoal à empresa, considerando: perfil desejado (nível educacional, qualificação, competências e experiências), as atividades e responsabilidades de cada cargo. É importante prever a forma que se pretende fazer o recrutamento e seleção dos funcionários; A forma de contratação (CLT, estágio, terceirização), assim como a remuneração para cada cargo, plano de benefícios oferecidos. Treinamentos e acompanhamento e avaliação do desempenho dos funcionários. Além disso, é importante definir a utilização de mão-de-obra terceirizada (para serviços de limpeza e segurança, por exemplo) e também sobre a contratação de profissionais autônomos (contadores).

#### **f) Plano de Instalação**

Abrange os procedimentos e ações necessárias à abertura da empresa e o início das atividades. Inclui a abertura burocrática da firma nos Cartórios ou Junta Comercial, a inscrição estadual na Secretaria da Fazenda, os alvarás necessários para o funcionamento, à localização (aluguel, aquisição ou construção), adaptação ou reforma do prédio em um ambiente adequado e agradável, móveis e instalações (água, luz, ar condicionado, etc.), equipamentos (máquinas), enfim, tudo que seja necessário ao início das atividades. Deve ser considerado o tempo que todas essas ações irão levar para estar pronta ao início das atividades.

#### **e) Plano Operacional**

Compreende os sistemas que a empresa irá utilizar nas suas operações. Metodologia de trabalho, ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, no processo de produção e suas etapas. Questões como fluxo operacional, sistema de gestão adotado, estoques, controles, layout das instalações e outros processos também devem ser abordados.



## **h) Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas. A partir dela, são desenvolvidos planos de produção e estimativas de necessidades de mão de obra direta, despesas indiretas e despesas operacionais. Uma vez que essas estimativas foram feitas, a demonstração de resultados projetados da empresa e seu orçamento de caixa podem ser preparados (GITMAN, 2004). A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de vendas que serão utilizados (DORNELAS, 2001). Deve ser feita tendo como base à análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa, não esquecendo da sazonalidade.

O planejamento financeiro deve refletir em números tudo o que foi escrito nas outras seções do plano de negócios. Deve apresentar todas as ações planejadas da empresa através de projeções futuras e deve conter itens como: investimento inicial necessário, custos fixos, custos com mão-de-obra direta e indireta, despesas com vendas, matéria prima, perdas e provisões para inadimplência, depreciação, previsão de vendas, impostos, entre outros. As informações do plano financeiro devem demonstrar a necessidade de capital de giro da empresa, bem como sua lucratividade prevista e seu ponto de equilíbrio. Deve ser feita a projeção de pelo menos três anos do fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial (DORNELAS, 2001; DOLABELA, 1999).

O investimento inicial engloba o aporte de recursos iniciais necessários à abertura do negócio. Estão incluídas as despesas pré-operacionais, que envolvem todos os gastos efetuados antes do empreendimento iniciar suas operações, como despesas de registros da empresa e despesas gerais, que podem ser fixas ou variáveis e o investimento fixo, que é o montante de recursos necessários para a implantação de toda a infra-estrutura física do projeto: aquisição do ponto, obras, máquinas, equipamentos, instalações, móveis e utensílios, etc (DORNELAS, 2001; SEBRAE, 2006).

O fluxo de caixa é um instrumento de controle de todas as entradas e saídas no caixa, ou seja, as receitas e despesas, visando orientar a gestão financeira da empresa. É constituído pela estimativa dos seguintes componentes: investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas, total de saídas, saldo no período, reserva de capital, depreciação e fluxo líquido de caixa (ZDANOWICZ, 2002). O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor, tratando-se de uma ferramenta estratégica que auxilia no gerenciamento e no planejamento da empresa (DORNELAS, 2001).

O capital de giro são os recursos necessários ao financiamento do ciclo operacional da empresa, ou seja, aquisição de mercadorias, pagamento das despesas, financiamento a clientes, etc. A partir do fluxo de caixa, deve-se estimar o capital de giro necessário ao funcionamento da empresa, abrangendo a gestão dos valores a receber e a pagar, bem como os estoques e provisões. É importante destacar que vendas à vista, elevação de prazos para pagamentos aos fornecedores, reduzem a necessidade de capital de giro.

O demonstrativo dos resultados (DRE) é a previsão do resultado ao longo de um período determinado, visando orientar a gestão econômica da empresa. É onde se projeta as receitas de vendas e se estima todos os custos da empresa (de produção, de vendas, de administração) e despesas de toda ordem (comissão de vendas, imposto de renda, taxas e contribuições). A partir da apuração dos resultados, pode-se constatar se o negócio terá lucro ou prejuízo e qual o valor destes em determinado período de tempo.

#### h.1) Análise da viabilidade de um empreendimento

Para avaliar se a empresa terá retorno sobre o investimento feito, ou seja, a análise de viabilidade do negócio, a maior parte dos autores (DORNELAS, 2001; SEBRAE, ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2002) cita os seguintes indicadores: valor presente líquido (VPL), prazo de retorno sobre investimentos (payback), e taxa interna de retorno (TIR).

- Valor Presente Líquido (VPL):

Este método consta em aplicar o procedimento de fluxo de caixa descontado nas projeções da empresa, para estimar o valor presente dos fluxos de caixas. Após chegar ao valor presente, é feita uma comparação com o investimento inicial. O VPL nada mais é que a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros e o custo do investimento (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2002). Segundo os autores, um projeto ou investimento será rentável e deverá ser aceito se o VPL for positivo, e rejeitado se for negativo. O VPL indica se, após um determinado período de tempo, a empresa teve retorno igual ou superior à taxa objetivada pelo empreendedor ao abrir a empresa.

Para o desconto dos fluxos de caixas, deve-se utilizar uma taxa denominada taxa mínima de atratividade (TMA). Esta taxa indica o custo de oportunidade do capital investido no empreendimento, que deve refletir o valor do dinheiro no tempo e o risco do projeto. Normalmente é usada uma taxa que indique a rentabilidade que se estaria ganhando se o montante do investimento inicial tivesse sido aplicado em outro tipo de investimento acrescida do risco envolvido no projeto.

- Taxa Interna de Retorno (TIR): A TIR serve para análise da rentabilidade do negócio, ou seja, é a taxa de retorno que o empreendimento deverá oferecer, e que quando utilizada como taxa de desconto, resulta em VPL igual a zero. Se a TIR do projeto for maior que a TMA, o investimento deve ser aceito. Caso contrário, deve ser rejeitado (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2002). A TIR é a taxa de desconto que faz com que o VPL seja nulo, ou seja, seja igual ao investimento inicial. Conforme Dolabela (1999), esta taxa deverá ser maior ou igual à taxa de retorno esperada para que o empreendimento seja viável.

- Tempo de Retorno do Investimento (payback): método que determina o tempo necessário para recuperar o capital inicial investido (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2002). De acordo com os autores, o período de payback é o período exigido para que determinado investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o seu custo inicial. O payback descontado é a forma de payback que considera o valor do dinheiro no tempo, ou seja, atualiza os futuros fluxos de caixa a uma taxa de aplicação no mercado financeiro. Para calcular o período de payback

descontado, deve-se somar os futuros fluxos de caixa projetados para cada ano, atualizando-se os valores de cada fluxo de caixa para valor presente, até que o custo inicial do projeto seja coberto. O tempo total para recuperar a quantia original investida constitui o período de payback. Quanto menor for esse prazo, mais atraente é o empreendimento, pois apresenta maior liquidez e menor risco.

Os indicadores e demonstrativos citados acima são extremamente úteis e indispensáveis para o Plano de Negócios, pois através deles, o empreendedor toma conhecimento da viabilidade e lucratividade (ou não) do negócio. É importante que estas análises e controles continuem sendo acompanhados durante o funcionamento da empresa, pois eles são o “termômetro” que irá indicar qualquer problema financeiro que a empresa possa ter para que sejam tomadas as medidas corretivas ou preventivas necessárias.

#### 4. PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

Na elaboração do trabalho foi utilizado o método de estudo de caso, que segundo Yin, apresenta a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, entrevistas e observações (YIN, 2001).

Para a realização do plano de negócios, foram utilizadas fontes secundárias e primárias que serviram de base para o trabalho.

##### Fontes Secundárias

Dados secundários são informações que já foram obtidas anteriormente sobre o assunto para o atendimento de outros objetivos, desde que sejam de fontes confiáveis, podem facilitar muito o trabalho de pesquisa por fornecer informações valiosas sobre o mercado em menos tempo e com menor custo (MALHOTRA 2001).

Os dados secundários foram coletados principalmente de instituições como: ApDesign (Associação dos profissionais de Design), RGD (Rede Gaúcha de Design), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, IBGE, informações empresariais (relatórios de gestão) e *sites* de pesquisa sobre o assunto. O objetivo desta etapa foi conhecer o mercado de Design como um todo e principalmente as categorias de design de produtos e visual. Westwood (1997) utiliza o conceito de pesquisa de gabinete para esta metodologia.

##### Fontes Primárias

Em pesquisas de mercado que não incluem pesquisas quantitativas, os dados secundários e a pesquisa qualitativa, compõem grande parte do projeto e se tornam importantes à avaliação das informações (MALHOTRA, 2001).

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas com as sócias da empresa DAMA, com associações e empreendedores de design e com profissional de contabilidade, conforme detalhamento a seguir.

## **Entrevista com as sócias**

Foram realizadas de 5 a 8 entrevistas com roteiro semi-estruturado (apêndice A) com a presença das três sócias da empresa DAMA, durante as etapas deste trabalho, com duração média de 3 horas cada. Através da realização destas entrevistas com as sócias ao longo trabalho, foi possível alinhar os objetivos das sócias com a montagem do Plano de Negócios A análise das informações obtidas foi baseada nas referências bibliográficas escolhidas para este trabalho.

## **Entrevista com associações e empreendedores no ramo do design**

Foram realizadas três entrevistas com roteiro semi-estruturado (apêndice B), no período de 02 de setembro a 25 de outubro de 2006, com especialistas da área de design: associações e empreendedores. As entrevistas aprofundaram os conhecimentos da autora em relação às principais características e dificuldades mercadológicas na gestão de empresas no ramo de prestação de serviços da DAMA e confirmar as informações levantadas nos dados secundários e obter informações atuais sobre o mercado e a atividade.

Durante este trabalho foram realizadas entrevistas com os profissionais das seguintes empresas e associações:

1. Rede Gaúcha de Design - Palestra sobre Gestão do Design na MPE – FIERGS 02/09/2006.

Contato: Maurício Andrade – Gestor RGD.

Endereço: Av. Sertório, 2131 Bairro São João – Porto Alegre/RS.

Fone: 51-30298298

2. Associação dos profissionais de Design – Entrevista 25/10/06.

Contato: Arquiteto Norberto Bozzetti – Presidente da Apdesign – Associação dos profissionais de Design, professor universitário da UNIRITTER e diretor do estúdio Bozzetti Design.

Endereço: Rua Felipe Néri, 447 / 402.

Fone: 51-33314579

3. Hypervisual Design – Entrevista 25/10/06.

Contato: Rubem Pechanski – Diretor de Desenvolvimento e Negócios

Endereço: Av. Getúlio Vargas, 908 conj. 604.

Fone: 51-32310888

### **Entrevista com profissional de Contabilidade**

Na etapa final da elaboração do plano de negócios, foi realizada uma entrevista com roteiro semi-estruturado (apêndice C), no dia 04 de novembro de 2006 com profissional da área de contabilidade como um foco mais direcionado para coleta de informações sobre o registro da empresa e impostos incidentes sobre a operação.

Contato: Nara Regina Sanches de Almeida

Fone: 51- 33811004 e 51-33818368

A partir das análises dos dados coletados, no Quadro 02, foram geradas conclusões que baseadas na revisão de literatura integram este trabalho.

## Quadro 02 – Procedimentos de coleta de acordo com as etapas do trabalho

Etapa	Fontes utilizadas
Definição do negócio, objetivos e metas, produtos e serviços	Entrevista com as sócias.
Plano de Marketing	
Análise do Setor/Mercado	Pesquisa SEBRAE-RS sobre Design e entrevista com empreendedores do ramo.
Análise do Cliente	Entrevista com as sócias, site IBGE, site Receita Federal, site SEBRAE e empreendedores do ramo.
Análise da Concorrência	Site APDESIGN e entrevista com empreendedores do ramo.
Análise dos Fornecedores	Entrevista com as sócias e empreendedores do ramo.
Análise SWOT	Informações anteriores, entrevistas com as sócias, empreendedores do ramo, contadora e documentos APDESIGN
Estratégia de Marketing	Informações anteriores , notas de aula Fracasso e Fiorioli, palestra Maurício Andrade, Pesquisa SEBRAE sobre Design, entrevista com empreendedores do ramo e Plano de Marketing CDA Design.
Plano de Recursos Humanos	Entrevista com as sócias, contadora e empreendedores do ramo.
Plano de Instalações	Entrevista com as sócias, contadora e empreendedores do ramo.
Plano Operacional	Entrevista com as sócias, site da RGD e empreendedores do ramo.
Plano Financeiro	Informações anteriores , entrevista com as sócias, contadora, empreendedores do ramo, site Receita Federal, encartes e sites de produtos eletrônicos e notas de aula Fracasso.



## 5. PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta etapa é apresentado o Plano de Negócios da Dama Design, considerando a análise das informações coletadas nas demais etapas do trabalho.

### 5.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O empreendimento será um estúdio de Design, no setor de serviços em Porto Alegre para atender o mercado de desenvolvimento de produtos no sul do país.

O principal serviço prestado é o Design de Produto: projetos de novos produtos industrializados e redesenho de produtos já existentes. Além da forma central de rentabilidade, serão desenvolvidos projetos de Design Gráfico: logomarcas, *folders*, catálogos e sistemas de sinalização etc.

A empresa terá como público-alvo: pequena e média empresa industrial, prestadora de serviços e comercial do Rio Grande do Sul.

A empresa será registrada como Sociedade Limitada, enquadrada como ME (micro empresa) com o nome fantasia de Dama Design, formada por 3 sócias, o contrato social deve ser registrado na Junta Comercial do Rio Grande do Sul para obtenção de CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e inscrição junto à Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

## 5.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

**Sonho:** Trabalhar com design de produtos, de forma independente (sem patrão), enfrentando novos desafios.

As sócias Andréa Bagattini e Nara Rocha estabeleceram como objetivo receber pró-labore no primeiro ano de R\$1.000,00, no segundo ano de R\$1.500,00, no terceiro ano de R\$2.000,00, no quarto ano de R\$2.500,00 e no quinto ano de R\$3.000,00. A sócia Joana Colombo receberá metade do pró-labore das outras sócias em função de sua dedicação em tempo parcial à empresa.

Outro objetivo é recuperar o investimento inicial no prazo de três anos. Por se tratar de mercado em desenvolvimento no Rio Grande do Sul – Design de Produto – o retorno do investimento não é esperado no curto prazo, mas as sócias trabalharão para o desenvolvimento da marca e imagem da Dama Design.

A Dama Design busca participar e ser reconhecida no mercado de Design de Produto no Sul do Brasil. Com foco inicial para atender as necessidades do mercado regional, a empresa pretende em seus 5 primeiros anos de atuação, trabalhar para a consolidação deste mercado ainda em desenvolvimento na Região Sul e num segundo momento, buscará uma abrangência de atuação Nacional.

## 5.3 DEFINIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

A Dama Design está dividida em duas áreas de concentração: Design de Produto e Design Gráfico.

- O principal serviço é Design de Produto: disponibilizar aos clientes industriais soluções na elaboração, desenvolvimento, assessoria e implantação de projetos de novos produtos industrializados e redesenho de produtos já existentes.

- Design Gráfico: disponibilizar aos clientes comerciais e prestadores de serviços soluções na elaboração e desenvolvimento de projetos de peças gráficas e de identidade visual: logomarcas, *folders*, catálogos e sistemas de sinalização etc.

O diferencial proposto em termos de produtos e serviços está em idéias, criatividade e inovação propostos aos clientes, através das ferramentas de design o objetivo de atender e superar a expectativa do cliente de fortalecimento da marca e imagem.

## 5.4 PLANO DE MARKETING

Esta seção apresenta a situação atual do mercado de Design e a estratégia de marketing da Dama Design.

### 5.4.1 Situação atual de marketing

Na situação atual de marketing foi apresentada a análise do setor (mercado), dos clientes, da concorrência, dos fornecedores e do macroambiente.

#### 5.4.1.1 Análise do setor (mercado)

Segundo a pesquisa realizada sobre Design em 936 micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul em 2004, identifica-se de acordo com a Tabela 1, que pelo menos 555 empresas (59,3%) não estão utilizando projetos de design na criação de seus produtos. O principal motivo apontado, pelas empresas, é que não se identifica a necessidade de inovação e design nos produtos desenvolvidos (50,3%). O segundo motivo apontado está relacionado aos custos de investimento na área considerados altos por 17,5% destas empresas. (SEBRAE, 2006c).

De acordo com a Tabela 1, os setores que mais utilizam design no desenvolvimento de seus produtos são os de Software, Têxtil e Confecções e Construção Civil, apresentando percentual superior a 50% considerando o universo das empresas pesquisadas.

**Tabela 01 – Utilização de design, por setor no RS em 2004.**

<b>Ramo de atividade</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>
Têxtil e Confecções	<b>62,9% (61)</b>	37,1% (36)	100% (97)
Construção Civil	<b>52,0% (51)</b>	48,0% (47)	100% (98)
Produtos Alimentares	47,2% (42)	52,8% (47)	100% (89)
Software	<b>65,5% (38)</b>	34,5% (20)	100% (58)
Madeira e móveis	40,2% (37)	59,8% (55)	100% (92)
Couro e Calçados	41,9% (36)	58,1% (50)	100% (86)
Gráfico	40,3% (25)	59,7% (37)	100% (62)
Diversos	35,6% (21)	64,4% (38)	100% (59)
Gemas e Jóias	42,5% (17)	57,5% (23)	100% (40)
Embalagens	46,7% (14)	53,3% (16)	100% (30)
Cachaça	41,4% (12)	58,6% (17)	100% (29)
Metalmeccânico	11,3% (11)	88,7% (86)	100% (97)
Flores	37,0% (10)	63,0% (17)	100% (27)
Brinquedos	50,0% (6)	50,0% (6)	100% (12)
Cerâmica	0,0% (0)	100% (60)	100% (60)
<b>TOTAL</b>	<b>40,7% (381)</b>	<b>59,3% (555)</b>	<b>100% (936)</b>

Fonte: Sebrae (2006 c).

Através dos resultados da Tabela 1, percebe-se que a maior parte do empresariado local desconhece os resultados obtidos pelas empresas que investiram em projetos de design, conforme mostra a Tabela 2.

**Tabela 02 – Resultados obtidos pelas empresa no RS de 2002 a 2004.**

<b>Fatores</b>	<b>Aumentou</b>
Vendas	87,7% (334)
Faturamento	86,4% (329)
Lucratividade	76,9% (293)
Produtividade	71,9% (274)
Custo de produção	49,6% (189)

Base: 381 (para cada fator citado)  
Fonte: Sebrae (2006 c).

Para se ter uma idéia do que isso representa em termos de investimentos, 47,8% das empresas investiram em design de produto, a faixa de 1% a 5% da Receita Operacional Líquida (ROL) com a perspectiva de manutenção dos investimentos para os próximos dois anos em 52,2% das empresas.

Felizmente, 45,7% destas empresas estão dispostas a aumentar o patamar de investimento atual. O que se verifica, é que os níveis de investimento têm aumentado nos últimos anos, uma vez que 24,4% das empresas indicaram que estes percentuais eram menores dois anos atrás, em contrapartida, 12,3% realizavam maiores investimentos nesta área no mesmo período.

Quanto à origem dos recursos investidos em projetos de design identifica-se que em sua maioria são estritamente próprios (96,9%). O crescimento dos investimentos pode ocorrer pelos incentivos e políticas que favoreçam o desenvolvimento de produtos e pela utilização das linhas de financiamento.

Os projetos de design, na sua maioria, 56,2% dos casos, são desenvolvidos dentro da própria empresa, sendo que nas empresas que possuem equipes próprias estas são formadas geralmente por uma pessoa (37,7%) ou duas pessoas (30,4%) dos casos. O percentual de empresas que terceirizam seus projetos de design na

íntegra é de 27,6% das empresas e 15,2% trabalham alternando projetos utilizando sua própria equipe ou terceirizando profissionais.

De acordo com a Tabela 3, percebe-se um aumento significativo no interesse de projetos ligados ao design digital, uma vez que 64,6% das empresas pretendem desenvolver estes projetos no período de 2004 a 2006.

**Tabela 03 – Projetos de Design desenvolvidos e a desenvolver no RS.**

Projetos de design	Foram desenvolvidos (2002 a 2004)	Pretende desenvolver (2004 a 2006)
De produtos para o mercado.	74,8% (285)	78,5% (299)
Design Gráfico e Embalagem: (marca, cartão de visitas, papel timbrado, folder).	59,8% (228)	66,1% (252)
Design Digital: (Site, Portal de Internet).	34,6% (132)	64,6% (246)

Base: 381 (para cada projeto de design citado)

Fonte: Sebrae (2006 c).

As microempresas demandam mais por projetos relacionados com a utilização de normas técnicas, já as pequenas empresas demandam mais por projetos de proteção de propriedade intelectual e participações em concursos (premiações).

### **Futuro**

De acordo com a reportagem da revista *Business Week*, em 2002, que fez a previsão de que **“mais de 70% do PIB do Japão de 2010 será constituído pela produção e comercialização de produtos que ainda não foram inventados”**, percebeu-se que o “inventor”, o designer, viria a ter cada vez maior participação e importância na estrutura macro-econômica das sociedades desenvolvidas. É claro que aqui falamos de organizações modernas e dinâmicas. E de designers sintonizados com a essência de sua profissão, capacitados a intervir em níveis elevados. E essas são duas realidades ainda incipientes no Brasil. Talvez estejamos nos referindo a minorias evoluídas, 2 ou 3% das nossas organizações e 1 a 2% dos designers em ação no país (BOZZETTI, 2006).

#### 5.4.1.2 Análise do Cliente

A empresa considerou como público-alvo: pequena e média empresa industrial, prestadora de serviços e comercial do Rio Grande do Sul, que já tenham recuperado seu investimento inicial e com aproximadamente 4 anos de atuação.

Para fins de segmentação foi considerado o seguinte critério de classificação das empresas por porte: Classificação do Simples e dados do Boletim Estatístico de Micro e Pequenas empresas (RECEITA FEDERAL, 2006; SEBRAE, 2006d).

- Microempresa (receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00).

Indústria: até 19 pessoas contratadas.

Comércio e serviços: até 09 pessoas contratadas.

- **Pequena** empresa (receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00)

Indústria: de 20 a 99 pessoas contratadas.

Comércio e serviços: de 10 a 49 pessoas contratadas.

- **Média** empresa (receita bruta anual superior a R\$ 2.400.000,00)

Indústria: de 100 a 499 pessoas contratadas.

Comércio e serviços: de 50 a 99 pessoas contratadas.

- Grande empresa

Indústria: acima de 500 pessoas contratadas.

Comércio e serviços: acima de 100 pessoas contratadas.

Para fins de dimensionamento da demanda, foram considerados os dados do *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas empresas*, divulgado no 1º semestre de 2005 (SEBRAE 2006 d).

**Tabela 04 - Região Sul - Número de empresas formais, por porte e setor.**

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	93.629	132.727	6.188	9.568	1.398	1.664	309	336	101.524	144.295
Construção	23.129	30.306	1.379	1.577	181	203	18	18	24.707	32.104
Comércio	373.135	536.741	12.110	19.140	859	883	500	495	386.604	557.259
Serviços	216.644	389.932	12.877	21.341	1.182	1.525	1.255	1.549	231.958	414.347
Total	706.537	1.089.706	32.554	51.626	3.620	4.275	2.082	2.398	744.793	1.148.005

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaborado: SEBRAE (2006 d).

Do total de empresas da região Sul, considerou-se como demanda potencial aproximadamente 1/3 das empresas (provavelmente localizadas no Rio Grande do Sul) e se pretende prospectar 20% destas empresas, tendo como expectativa, que pelo menos 0,5% se consiga fechar o contrato de prestação de serviços, no primeiro ano de atividades.

**Tabela 05 – Rio Grande do Sul – Demanda potencial.**

Pequena	SUL	RS (1/3)	Prospectar (20%)	Contratar (0,5%)
Indústria	9.568	3.189	638	3
Construção	1.577	526	105	1
Comércio	19.140	6380	1276	6
Serviços	21.341	7114	1423	7
Total	51.626	17.209	3442	17
Média	SUL	RS (1/3)	Prospectar (20%)	Contratar (0,5%)
Indústria	1.664	555	111	0,6
Construção	203	68	14	0,1
Comércio	883	294	59	0,3
Serviços	1.525	508	102	0,5
Total	4.275	1425	285	1

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; Elaborado: SEBRAE (2006 d).

Normalmente é a direção da empresa quem costuma decidir pela necessidade de desenvolver novos projetos de criação na área de design uma vez que este processo é usual em 85,8% dessas empresas (SEBRAE, 2006c).



### 5.4.1.3 Análise da Concorrência

Segundo informações do site da Apdesign – Associação dos profissionais de Design do Rio Grande do Sul (2006b), os escritórios de design de Porto Alegre são:

#### **1. GAD Design** - líder no Rio Grande do Sul e no Brasil.

Foco: Grandes empresas públicas e privadas.

Produto: Atende todas as demandas (Design Total). Reposicionamento e estratégia de marcas, identidade corporativa, design gráfico, design embalagem, design de ambiente, arquitetura comercial, sinalização, design promocional, arquitetura promocional e campanhas de *endomarketing*.

Pontos Fortes: Projeção internacional, qualidade, prazos de pagamento e *networking* dos diretores.

Promoção: Outdoor, patrocínio de eventos e premiações nacionais e internacionais, site próprio e site Apdesign.

#### **2. CDA Design**

Foco: Médias e Grandes empresas

Produto: Arquitetura Comercial, design gráfico, embalagem e merchandising.

Pontos Fortes: Preços adequados e experiência em arquitetura e design.

Promoção: Listel, site próprio e site Apdesign.

#### **3. Cend - Centro de Engenharia e Design.**

Foco: Pequenas e médias empresas.

Produto: Design Produto e Design de ambientes internos e externos (paisagismo, fachada e lazer), engenharia de interiores (infra-estrutura).

Pontos Fortes: Engenheiros (solução completa).

Promoção: Site próprio e site Apdesign.

#### **4. Completa Identidade Corporativa (Lubianca)**

Foco: Comércio e Serviços

Produto: Arquitetura de ambientes (varejo, restaurantes, hotéis, entretenimento, corporativos, sinalização e merchandising) e arquitetura de marcas (papeleria corporativa, folder e perfil e material de apoio).

Pontos Fortes: Tradição, atendimento e networking Diretora.

Promoção: Exposição na Casa Cor, site próprio e site Apdesign.

#### **5. Comunic Bureau**

Foco: Eventos

Produto: Design gráfico (identidade visual), design digital (sites), design de ambientes (cenografia) e programação visual (palcos, painéis, luminosos e sinalização).

Pontos Fortes: Destaque no ramo de eventos.

Promoção: site próprio e site Apdesign.

#### **6. Hypervisual Design**

Foco: Tecnologia

Produto: Design gráfico, design digital (*websites* e *softwares*).

Pontos Fortes: Desenvolvimento de *softwares*, posicionamento diferenciado.

Promoção: 102 BRT, site próprio e site Apdesign.

#### **7. L3 Design**

Foco: Publicações

Produto: Design editorial (publicações), logotipia, identidade corporativa, sinalização.

Pontos Fortes: Atendimento.

Promoção: 102 BRT, site próprio e site Apdesign.

### **8. Packart Design**

Foco: Grandes empresas

Produto: *Branding*, design de embalagens, identidade corporativa, PDV.

Pontos Fortes: Projeção internacional (4 países).

Promoção: Listel, site próprio e site Apdesign.

### **9. Planobase Design**

Foco: Atende empresas de diversos portes.

Produto: Arquitetura promocional e promocional, Design (embalagem, gráfico, promocional, sinalização), Estratégia de marca (arquitetura, identidade e posicionamento), Identidade visual (produto e corporativa).

Pontos Fortes: Relacionamento com o cliente e equipe com profissionais nas áreas de arquitetura, design e marketing. Networking (Diretor)

Promoção: 102 BRT, site próprio e site Apdesign.

### **10.DZ6 Marketing e Design**

Foco: Médias e grandes empresas.

Produto: Design gráfico, embalagem, comunicação visual, merchandising e assessoria e planejamento.

Pontos Fortes: Utilização de conceitos de planejamento estratégico de marketing.

Promoção: 102 BRT, site próprio e site Apdesign.

## **11. Verdi Design**

Foco: Indústrias e grandes empresas

Produto: Gestão de marca, identidade visual, sinalização e embalagem.

Pontos Fortes: Marketing Verde e Networking (Diretores)

Promoção: Outdoor, 102 GVT, site próprio e site Apdesign.

## **12. Sisper Design Plan Studio (empreendedora Simone).**

Foco: Indústria e Comércio

Produto: Design Produto e Gráfico.

Pontos Fortes: Grande malha de fornecedores e *portfólio*.

Promoção: Campanhas voluntariado, site próprio e site Apdesign.

De acordo com as entrevistas com os empreendedores do ramo de design, se estima que existam em Porto Alegre cerca de trinta escritórios de design razoavelmente estruturados e algo em torno de quinze mil designers, que atuam dentro de equipes ou isoladamente, vivendo dessa profissão (BOZZETTI, 2006). Foram identificadas, 107 empresas de design em Porto Alegre (apêndice D), com atuação entre as diversas categorias do design.

O levantamento sobre os 12 concorrentes listados, tem limitações em relação aos pontos fracos de cada empresa, e pelo número de concorrentes em relação ao número total de empresas encontradas no mercado, estima-se que os 30 escritórios mais estruturados e o líder do mercado, a empresa GAD Design, representem 80% do faturamento do setor de design no Rio Grande do Sul; Restando 20% do mercado para aproximadamente 77 empresas formais e mais as informais “*piratas*” que atuam no mercado.

Por esta pequena amostra de mercado, 12 empresas, foi possível verificar o quanto este setor é dinâmico, qualificado, diversificado e dividido de forma

inteligente, as empresas se completam; A exceção é no design gráfico, onde um grande número de empresas atua.

Neste contexto podem ser considerados concorrentes da Dama Design: dentro das 77 empresas que disputam 20% do mercado de design em Porto Alegre todas as que atendam o mesmo público-alvo e os escritórios listados no levantamento acima: Cend e Sisper. Um concorrente que se mostra muito interessante de termos de parceria é Verdi Design, pela proposta de Marketing Verde.

#### 5.4.1.4 Análise dos Fornecedores

Por se tratar de prestação de serviços (elaboração de projetos de design), composto essencialmente por informações externas (pesquisas) e idéias, criatividade (do designer), sua concepção não depende de matéria-prima física no primeiro momento. Devem ser considerados, num segundo momento, a utilização de máquinas, equipamentos, *softwares*, móveis e instalações, para materializar as idéias em projetos (produto final).

Inicialmente as sócias deverão desenvolver os seguintes fornecedores:

Imobiliária: Local (sala) onde as atividades da empresa serão realizadas, por se tratar de uma nova empresa, provavelmente será exigida a antecipação de pelo menos 1 mês de aluguel.

Empresas de manutenção, reformas e pintura: Para adaptar a sala as necessidades das sócias: (piso no formato de DAMA), divisórias internas e decoração. Normalmente os prazos de pagamentos são curtos.

Móveis e instalações: Material de expediente, mesas, cadeiras, armários, ar-condicionado, eletroeletrônicos, cafeteira e etc. Alguns fornecedores oferecem boas condições de pagamento à vista.

Máquinas e equipamentos: Computadores, impressoras e *softwares*. Neste caso é importante verificar o tipo de suporte técnico (pós-venda) oferecido pelo fornecedor e procurar estabelecer relações de longo prazo, pois o bom funcionamento destes equipamentos tem impacto direto na produtividade da empresa.

Gráficas e serigrafias: Para produção, implementação de conceitos e projetos aos clientes, será necessário desenvolver parcerias (terceirização) de equipamentos ou conhecimentos técnicos específicos.

#### 5.4.1.5 Análise do Ambiente

### **Forças**

As forças são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2005).

- Graduação em Design de Produto: As 3 sócias possuem esta formação o que possibilita rapidez na entrega dos projetos e grande capacidade técnica e criativa (intangível).
- Experiência profissional: A sócia Nara possui experiência como empreendedora do ramo de confecções, a sócia Joana tem experiência administrativa e a sócia Andréa tem experiência como designer, seus principais projetos realizados são:

A) Beliche para quarto adolescente de estrutura metálica: com escada que corre ao longo da lateral da cama, possibilitando subir e descer da cama de qualquer lugar e também para facilitar a colocação do lençol ao prender ele nas pontas da cama etc.

B) Mochila escolar: com rodinhas iguais as de *skate*, resistentes para a criança arrastar a mochila em qualquer terreno até chegar à escola.

C) Bicicleta Feminina Flamingo: baseada nas formas do Flamingo é uma bicicleta feminina para uso urbano, com compartimento para a mulher carregar sua bolsa e outros pequenos objetos ou para guardar o capacete. Quando ela desce da bicicleta, pode destravar essa bolsa que é tipo uma malinha rígida, e pode levá-la pra onde ela for como uma mala de viagem.

- Grande flexibilidade e estrutura enxuta, capacidade de reação rápida.
- Afinidade das sócias pelo ramo de negócio: as sócias têm muito interesse em trabalhar com o design.

## **Fraquezas**

As fraquezas são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2005).

- Pouco capital inicial e de giro (frente aos imprevistos): O ciclo de vendas no mercado B2B (empresas x empresas) é mais demorado e incerto, pode-se levar de 3 a 8 meses para fechar um contrato.
- Sem experiência, como empreendedor no ramo de design.
- Pouco *Know how* (reconhecimento), junto ao seu público alvo e entre seus pares de profissão.

- *Networking* (rede de relacionamento), dificuldade de penetração em setores empresariais.

## **Oportunidades**

As oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las (OLIVEIRA, 2005).

- Regulamentação da categoria profissional: projeto de lei 2621/2003 que busca regulamentar a profissão, ainda não foi aprovado. O projeto do deputado federal Eduardo Paes (PSDB/RJ), prevê participação em concorrências públicas, planos de cargos e salários, abertura de empresas registradas como Sociedade Civil de Profissão Regulamentada, com benefícios fiscais e assinatura de projetos criados, sob a denominação de responsáveis técnicos capacitados.
- Os empresários utilizarem linhas de crédito para financiar os projetos de design.
- Valorização do produto e design brasileiro (nacional e internacional).
- Consumidores mais exigentes em relação ao design dos produtos.
- Fomento do Empreendedorismo Feminino.

## **Ameaças**

As ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2005).



- Muitos concorrentes: profissionais de arquitetura, engenharia, comunicação e artes plásticas e outras áreas, exercendo a profissão/atividade.
- Não existem grandes barreiras para entrada de novos concorrentes neste mercado (investimento inicial baixo).
- Desconhecimento por parte dos empresários (clientes) sobre os benefícios do design.
- Políticas que reduzam os investimentos em desenvolvimento de produtos.
- Embargo aos produtos brasileiros (no mercado internacional). Afeta diretamente o público-alvo e conseqüentemente a Dama Design.
- Instabilidade econômica e política.
- Alta carga tributária: as empresas prestadoras de serviços que não estão enquadradas no SIMPLES devem pagar os seguintes impostos, incidentes sobre o faturamento bruto, de acordo com a Tabela 6.

**Tabela 06 – Impostos incidentes sobre o Faturamento Bruto.**

<b>Imposto</b>	<b>Alíquota (%)</b>
ISSQN	5,0
IRPJ	4,8
Cofins	3,0
CSLL	2,88
PIS/PASEP	0,65
<b>Total</b>	<b>16,33</b>

## 5.4.1.6 Análise SWOT

Quadro 03 – Análise SWOT

<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Design de Produto.</li> <li>• Experiências profissionais.</li> <li>• Grande capacidade criativa e flexibilidade.</li> <li>• Afinidade das sócias pelo ramo de negócio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital inicial e de giro.</li> <li>• Sem experiência, como empreendedor no ramo de design.</li> <li>• Pouco <i>Know how</i> (reconhecimento), junto ao seu público alvo e pares de profissão.</li> <li>• Rede de relacionamento, dificuldade de penetração em setores empresariais.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização do produto e design brasileiro (nacional e internacional).</li> <li>• Regulamentação da categoria profissional (Lei 2621/2003).</li> <li>• Os empresários utilizarem as linhas de crédito para financiar projetos de design.</li> <li>• Consumidores mais exigentes em relação ao design dos produtos.</li> <li>• Fomento ao Empreendedorismo Feminino.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos concorrentes e profissionais de outras áreas, exercendo a profissão/atividade.</li> <li>• Poucas barreiras à entrada de novos concorrentes e custo inicial baixo.</li> <li>• Embargo aos produtos brasileiros (no mercado internacional).</li> <li>• Desconhecimento por parte dos empresários gaúchos sobre os benefícios do design.</li> <li>• Redução dos investimentos em desenvolvimento de produtos.</li> <li>• Instabilidade econômica e política</li> <li>• Alta carga tributária.</li> </ul>

## 5.4.2 Estratégias de Marketing

### 5.4.2.1 Estratégia de Produto

Posicionamento: Oferecer excelência em atendimento e qualidade, para pequenas e médias empresas.

São propostas 3 estratégias de produto para a Dama Design:

1. Ataque de flanco (FIORIOILLI, 2005).

Utilizar um ponto forte (forças) da Dama Design e sobrepor um ponto fraco (fraquezas) das empresas concorrentes do mesmo porte. Para que isso seja possível é necessário desenvolver um estudo aprofundado sobre o comportamento dos concorrentes, principalmente as fraquezas.

2. Estabelecer parcerias com empresas de maior porte.

Conforme as empresas aumentam de tamanho, reduz o interesse e a capacidade de fornecer excelência em atendimento para projetos que oferecerem menor rentabilidade. O mesmo pode ocorrer de forma contrária, a Dama Design pode prospectar projetos que não possui lastro financeiro ou especialização para atender e trocar com as empresas maiores.

3. Flanqueamento (*by pass*) – mudar ou deslocar o campo de batalha, algo semelhante à revolução dos relógios digitais - japoneses x relógios analógicos - suíços (FIORIOILLI, 2005).

Propor um nível de inovação que supere os produtos existentes no mercado. Para as empresas industriais poderiam ser desenvolvidos projetos de *eco design*, marketing verde, redução de resíduos, produção mais limpa, e parcerias com empresas que necessitam adaptar produtos ao ISO14001- certificação internacional do meio-ambiente.

#### 5.4.2.2 Estratégia de Preço

As estratégias de preços propostas para a Dama Design são:

##### 1. Diversificação das áreas de concentração.

O objetivo das sócias é de concentrar as atividades em projetos de produto, mas em função destes projetos exigirem um maior tempo de prospecção e pagamentos parcelados, a empresa precisa manter um fluxo de recebimentos constantes (pagamento à vista) para cobrir despesas mensais (fixas), por este motivo é necessário trabalhar com projetos gráficos de menor valor agregado.

##### 2. Preços mais baixos.

Como o público alvo é bastante sensível (ao preço), inicialmente a empresa irá cobrar preços 40% mais baixos para conseguir montar o seu *portfólio* de mercado. De acordo com a Tabela 7, a empresa manterá constante o preço cobrado pelos projetos gráficos e aumentará gradativamente o preço cobrado pelos projetos de produtos até atingir sua capacidade máxima de produção.

**Tabela 07 – Preço Médio Cobrado por Projeto.**

Projetos	Projetos Produtos	Preço (médio)	Projetos Gráfico	Preço (médio)
Ano 1	18	R\$3.000,00	36	R\$1.000,00
Ano 2	24	R\$3.500,00	36	R\$1.000,00
Ano 3	36	R\$4.000,00	6	R\$1.000,00
Ano 4	36	R\$4.500,00	-	-
Ano 5	36	R\$5.000,00	-	-

##### 3. Linhas de Financiamento.

Como a empresa não terá reserva de capital para financiamentos (pagamento de longo prazo) a alternativa proposta aos clientes que desejam pagar os projetos de forma parcelada são as linhas de financiamento dos bancos: BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, Bancos Privados – Banco Real (ABN AMRO).

Outra alternativa é o subsídio de até 70% do custo do projeto oferecido para micros e pequenas através da Rede Gaúcha de Design e SEBRAE/RS.

#### 4. Diversificação na forma de pagamentos (participação de resultados).

Após a recuperação do investimento inicial a empresa pode estabelecer “parcerias”, construindo relações de longo prazo com seus clientes, cobrando um valor menor pelo projeto e ganhar um “*royalties*” sobre as vendas dos produtos que foram projetados (ANDRADE, 2006; BOZZETTI,2006).

#### 5.4.2.3 Estratégia de Distribuição (Praça)

Os canais de distribuição são essenciais para tornar os serviços prestados acessíveis a um número maior de clientes e conseqüentemente aumentar as vendas no interior do Estado e para outros Estados do Brasil.

A ação proposta dentro da estratégia de distribuição é de cadastrar a empresa em todos os bancos de dados de profissionais e entidades de classe, em nível regional e nacional que facilitem o acesso dos profissionais de design e as empresas interessadas em desenvolver projetos:

- APDESIGN – Associação dos profissionais de Design do RS.
- RGD – Rede Gaúcha de Design (Porto Alegre)
- Programa Gaúcho do Design (parceria da Fiergs e Secretaria da Ciência e Tecnologia do Governo do Estado do Rio Grande do Sul).
- Programa Brasileiro do Design ([www.designbrasil.org.br](http://www.designbrasil.org.br))
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio ([www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)).

#### 5.4.2.4 Estratégia de Promoção (comunicação)

As estratégias de comunicação propostas a Dama Design foram definidas de acordo com a capacidade de atrair os diretores das empresas alvos. Considerando que os projetos de design possuem um valor relativamente elevado, comportamento de compra irregular e público restrito, os canais diretos são essenciais para aumentar as vendas:

1. Assessoria de imprensa (paga): O objetivo é divulgar notícias e informações favoráveis, sobre a Dama Design, direcionadas ao público alvo. Tal veiculação trará grande credibilidade e ajudará no fortalecimento da marca.
2. Publicidade (não paga): Premiações, concursos, participação em eventos e palestras (aparições pessoais).
  - Eventos de Design: Bienal de Design Gráfico, Top de Marketing ADVB, Salão do Design RS, Globalshop, Fórum Marcas com Design, Euroshop, Seminário Design por Necessidade e Prêmio Max Feffer de Design Gráfico e etc.
  - Eventos direcionados a entidades patronais (público-alvo): Circuito Gaúcho de Design, CDL, Fecomércio, SENAC, SESC, FIERGS, SEBRAE e etc.

Para os profissionais de design, as viagens e participações em feiras são sua maior fonte de atualização, pois são incentivados a participarem por 45,1% das empresas que desenvolvem projetos de design. As publicações técnicas e, os cursos e seminários, são as outras fontes de informação e aperfeiçoamento estimuladas pelas empresas, 35,5% e 28,2%, respectivamente (SEBRAE, 2006c).

3. Venda Pessoal: Canal de venda (prospecção), negociação, efetivação da compra, manutenção e relacionamento com os clientes (longo prazo).

4. Marketing direto: Programa que busca identificar potenciais clientes entre o universo definido e dirigir-lhes comunicação específica e direta (propostas comerciais e envio de informações periódicas).

Depois de definidas as estratégias, as principais ações a serem tomadas antes do início das atividades são:

1. Preparação de material de venda: criação da identidade visual, cartão de visita, material promocional (impresso e eletrônico), montagem do *portfólio* dos trabalhos realizados e desenvolvimento do site próprio da empresa Dama Design.
2. Preparação da força de vendas: Capacitação das sócias para atendimento e venda dos projetos. Uma sugestão é à entrada de mais um sócio que tenha *networking* - rede de relacionamentos nos setores empresariais do público alvo.
3. Participação em eventos e concursos (Design): Aumentar *know how* - reconhecimento entre os pares de profissão e conhecer os diretores das empresas de maior porte com o objetivo de estabelecer parcerias.
4. Participação em palestras e eventos (Público Alvo): Conhecer pessoalmente (o seu cliente) - os diretores das empresas e estabelecer relacionamento e acesso aos setores empresariais.
5. Campanha de marketing direto: Compra da listagem (*mailing*) das empresas do público alvo e identificar os clientes de maior potencial de compra dos projetos da Dama Design. Para estes clientes deverá ser enviada comunicação dirigida e especializada explicando os principais diferenciais competitivos da Dama Design e convidando-os a conhecer o *portfólio* de projetos já desenvolvidos.
6. Contratar assessoria de imprensa: Contratar os serviços de empresa especializada em assessoria de imprensa que será responsável pelo contato com as principais redações de jornais e revistas empresariais da região, com o objetivo de divulgar os serviços (projetos) da Dama Design em seus meios de comunicação.

7. Evento de lançamento: Realização de coquetel de lançamento da empresa, onde serão convidadas: personalidades do setor de Design, representantes do governo e da mídia, potenciais parceiros (concorrentes), clientes e diretores (público alvo) e amigos, conhecidos e familiares. O objetivo é apresentar a empresa Dama Design à sociedade.

Para reforçar a importância de criar relações de longo prazo com clientes, amigos, familiares e parceiros, a Tabela 8, ilustra os resultados obtidos pela empresa CDA, em relação aos esforços de comunicação.

**Tabela 08 – Avaliação da origem dos clientes – CDA Design.**

Origem dos trabalhos	Quantidade de trabalhos	% Quantidade de trabalhos
Trabalho/trabalho	160	66,66
Indicação de familiares e amigos	39	16,25
Prospecção	13	5,42
Indicação de outro cliente	13	5,42
Propaganda	12	5,00
Indicação de parceiros	03	1,25
Total	240	100

Fonte: Nunes, Ricardo – Plano de Marketing CDA Design (1999).



## 5.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

As 3 sócias irão se revezar na prospecção de clientes e na concepção (elaboração) dos projetos. A carga horária será fixada de 6 a 8 horas por dia de segunda a sexta, variando de acordo com a necessidade de atendimento aos clientes.

Pelos menos até o 3º ano de atividade a empresa não está prevendo a contratação de funcionários pelo regime de CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), pois esta decisão deve contemplar as seguintes obrigações (sobre o salário mensal do funcionário):

- Recolhimento de 8% de FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.
- Recolhimento de 27,88% de INSS Patronal (Previdência Social) e Contribuições a Terceiros (SEBRAE, SENAI etc.). Ainda deve ser descontado do funcionário (% que pode variar de 7,65% a 11%) e repassar ao INSS.
- Pagamento de 13º salário no mês de dezembro.
- Pagamento de abono de 1/3 sobre o salário base, quando o funcionário sair de férias.
- Transporte (deslocamento de casa para empresa e da empresa para casa), podendo descontar do funcionário no máximo 6% ao mês.
- Refeição de acordo com o dissídio coletivo de acordo com o sindicato que regula as atividades do setor.

O serviço de limpeza será prestado por um profissional autônomo, com a frequência de 1 a 2 vezes por semana e o pagamento será pelo dia de faxina. Em relação ao porteiro/segurança estará incluído no gasto com o pagamento do condomínio.

## 5.6 PLANO DE INSTALAÇÃO

Para abertura da empresa o contrato social deverá ser registrado como uma Sociedade Limitada na Junta Comercial do Rio Grande do Sul para obtenção de CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e inscrição municipal junto à Prefeitura de Porto Alegre. A empresa será, enquadrada como ME (micro empresa) com o nome fantasia de Dama Design, formada pelas sócias Andrea Verônica Bagattini, Joana Paula Colombo e Nara Lúcia Rocha, os tramites para abertura serão realizados através de contador autônomo.

A sala ou local das atividades vai requerer uma pequena reforma para adequar o espaço às necessidades do estúdio, tais como o piso (no formato de DAMA), mobiliário, instalação de linhas telefônicas, computadores e eletroeletrônicos.

Estima-se que o tempo necessário para toda a organização da empresa até o início das atividades (abertura burocrática da empresa, reformas e decoração) seja de aproximadamente 1 mês.

## 5.7 PLANO OPERACIONAL

Para desenvolver os projetos de design, é preciso estabelecer um ciclo de trabalho, que permita o cliente acompanhar as etapas do trabalho. A Dama Design utilizará a metodologia elaborada pela Rede Gaúcha de Design para a prestação dos serviços (RGD, 2006). A metodologia foi separada em 2 etapas: 1º desenvolvimento da demanda até a assinatura do contrato de prestação de serviços e a 2º consiste no planejamento, desenvolvimento e produção dos projetos.

### Demanda

- Identificação da Demanda (contato designer x cliente): Avaliação das necessidades do cliente, identificar a natureza da demanda, a

abrangência do projeto, os prazos, verba disponível e informações pertinentes ao desenvolvimento do trabalho.

- Proposta Comercial (elaboração e apresentação ao cliente): Definição de responsabilidades de ambas as partes, o objeto da proposta, metodologia de trabalho, prazos, honorários e formas de pagamento.
- Proposta Aprovada (início do projeto): Assinatura do contrato de prestação de serviço.

## 1. PLANEJAMENTO (o projeto)

- *Briefing* de Projeto (reunião com cliente): Informações objetivas e subjetivas, condicionantes e limitantes do projeto. Definição do OBJETIVO do trabalho, descrição dos problemas que indicam a necessidade do projeto e os possíveis benefícios com a sua implantação.
- Cronograma: Indicação das datas de conclusão de cada etapa do projeto, bem como os dias programados para as reuniões de apresentação ao cliente.
- Levantamentos e Investigação (análise de informações): Conhecer os dados relativos ao contexto do trabalho e confirmar as informações descritas no *briefing*.

## 2. DESENVOLVIMENTO

- Conceituação do Projeto: Definição do posicionamento, personalidade, e as características gerais do projeto (expresso em palavras, imagens e desenhos que representem e determinem a idéia mestra do projeto).
- Estudos Preliminares (aprovação do cliente): Materializam em textos, desenhos esquemáticos, ou esboços ("*roughs*"), das características conceituais (formais, cromáticas, funcionais, etc.). É a fase da proposição.

- Anteprojeto (aprovação do cliente): Materializa-se o conceito do projeto, define-se o design, as cores, as formas, as tipografias, a diagramação, o planejamento gráfico, os materiais, os acabamentos, ou seja, todos os aspectos que envolvem a solução final do projeto, escolha de uma (ou mais de uma) opção projetual, representada através de um modelo ou "layout" ou materializada através de uma maquete ou *mock-up* (tamanho natural) com materiais simulados.
- Orçamento Preliminar de Custos de Produção (aprovação do cliente): Estimativa de custos de produção e fornecedores capacitados para a execução do projeto.
- Projeto Final (aprovação do cliente): Descrição dos dados técnicos e referências gerais necessárias à produção do projeto. São os desenhos técnico-construtivos, são artes-finais, são os arquivos e documentos que serão interpretados pelos encarregados da produção do trabalho. É a fase de revisão final (pré-produção).

### 3. PRODUÇÃO

- Orçamento Final (aprovação do orçamento): Definição de fornecedores e orçamentos (próprios ou terceirizados).
- Execução do Projeto - Produção do projeto (materialização).
- Protótipo e Supervisão da Execução: Prova de impressão (projeto gráfico). No caso dos projetos de produto, após a avaliação do protótipo, é produzida a cabeça-de-série, que é a primeira leva de produtos com produção seriada.
- Entrega do Produto Final (aprovação do cliente): Conclusão da produção e relatório de conclusão.
- Documentação (registro do trabalho): Etapa final do trabalho, documentar, arquivar, fotografar e incorporar o projeto ao *portfólio*.

## 5.8 PLANO FINANCEIRO

Nesta etapa foram realizadas: a estimativa de capital inicial necessário, previsão das receitas, previsão das despesas, previsão de pagamento de impostos, fluxo de caixa, apuração dos resultados e o cálculo de viabilidade do empreendimento.

### 5.8.1 Investimento inicial

Para estimar o investimento inicial, foram considerados os investimentos fixos, as despesas pré-operacionais e a necessidade de capital de giro, as tabelas foram divididas para facilitar a visualização:

**Tabela 09 – Investimentos fixos prediais.**

<b>Obras e instalações</b>	<b>Valor (em R\$)</b>
Reformas (piso no formato DAMA)	3.500,00
Divisórias internas	2.000,00
<b>Total</b>	<b>5.500,00</b>

**Tabela 10 – Investimentos fixos em móveis e utensílios.**

<b>Móveis e utensílios</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor (em R\$)</b>
Móvel recepção (balcão e decoração).	1 balcão	2.000,00
Mesa e cadeiras (sala de reuniões)	1 mesa e 6 cadeiras	1.500,00
Cadeiras giratórias	4	720,00
Mesa grande ( <i>mock up</i> )	1	600,00
Mesas (sócias)	3	600,00
Armários	2	500,00
<b>Total</b>		<b>5.920,00</b>

**Tabela 11 – Investimentos fixos em máquinas e equipamentos.**

<b>Máquinas e equipamentos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor (em R\$)</b>
Computadores	4	8.800,00
<i>Softwares</i> (Office, Autocad, Photoshop, Corel e Rhinocerus).	5	4.892,00
Ar-condicionado ( <i>split</i> )	1	1.800,00
Impressoras (multifuncional e foto)	2	1.064,00
Eletroeletrônicos (cafeteira, frigobar e microondas).	1	995,00
Máquina digital e carregador de pilhas	1	690,00
Aparelhos telefônicos + fone/Fax	5	570,00
Modem	1	200,00
<b>Total</b>		<b>19.011,00</b>

Considerando as Tabelas 9, 10 e 11, chega-se ao total estimado para investimento inicial fixo:

**Tabela 12 – Total em investimentos fixos (R\$).**

Máquinas e equipamentos	19.011,00
Móveis e utensílios	5.920,00
Reformas	5.500,00
<b>Total</b>	<b>30.431,00</b>

As despesas pré-operacionais estão expressas na Tabela 13:

**Tabela 13 – Despesas pré-operacionais (R\$).**

Treinamento ( <i>softwares</i> )	1.300,00
Participação de eventos	1.000,00
Coquetel de inauguração	1.000,00
Lista das empresas (público-alvo)	1.000,00
Aluguel da sala	570,00
Contador – abertura da empresa	500,00
Assessoria de imprensa	350,00
Material promocional (logotipo, <i>site</i> , <i>portfólio</i> e cartões de visita).	350,00*
<b>Total</b>	<b>6.070,00</b>

\* Obs: somente está sendo considerado o valor cobrado pela gráfica e domínio do site, pois as soluções serão desenvolvidas pelas sócias.

Até este momento é possível estimar o investimento inicial para o empreendimento, de acordo com a Tabela 14, o valor é de R\$ 41.751,00.

**Tabela 14 – Investimento inicial estimado (R\$).**

Investimento fixo	30.431,00
Despesas pré-operacionais	6.070,00
Reserva de Capital de Giro	5.250,00
<b>Total</b>	<b>41.751,00</b>

### 5.8.2 Previsão de receitas

A receita bruta anual estimada está expressa na Tabela 15, para os 5 primeiros anos de atividades.

**Tabela 15 – Previsão de receita bruta em (R\$) por ano de atividade.**

Ano	Receita Bruta	% Variação anual
Ano 1	90.000,00	-
Ano 2	120.000,00	33%
Ano 3	150.000,00	25%
Ano 4	162.000,00	8%
Ano 5	180.000,00	11%
	<b>702.000,00</b>	



### 5.8.3 Previsão de despesas fixas mensais

As despesas mensais foram estimadas, de acordo com a Tabela 16, e totalizam o valor de R\$ 3.030,67.

**Tabela 16 – Despesas fixas mensais (R\$).**

Aluguel	570,00
Vale-Alimentação	352,00
Assessoria de imprensa	350,00
Transporte	277,50
Condomínio	247,80
Contador (honorários)	200,00
Telefone fixo + internet	200,00
Material de escritório e higiene	170,00
Telefone móvel (sócias)	150,00
Luz	150,00
Serviços de Limpeza	120,00
IPTU	72,38
Serviços de tele-entrega	60,00
Despesas bancárias	40,00
Água	30,00
Manutenção	23,39
Seguro	17,60
<b>Total</b>	<b>3.030,67</b>

### 5.8.4 Impostos

Quando uma empresa está iniciando suas atividades, os incentivos fiscais são muito importantes para que ela se estabeleça, cresça e gere mais negócios e desenvolvimento local.

Foi com este objetivo que foi criado o SIMPLES – *Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições*, que visa beneficiar micro e pequenas empresas com a redução e simplificação da carga tributária. Consiste no pagamento unificado dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS Patronal e IPI (se for contribuinte do IPI). A inscrição no Simples dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE, e seus congêneres, bem como as relativas ao salário-educação e à Contribuição Sindical Patronal. O Simples poderá incluir o ICMS e/ou o ISS devido por microempresa e/ou empresa de pequeno porte, desde que o Estado e/ou o Município em que esteja estabelecida venha aderir ao Simples mediante convênio (RECEITA FEDERAL, 2006).

#### Microempresa (ME)

O valor pago mensalmente pela ME inscrita no Simples será determinado mediante a aplicação, sobre a receita bruta mensal auferida, dos seguintes percentuais:

**Tabela 17 – Índices aplicados sobre a receita bruta.**

<b>Receita bruta acumulada</b>	<b>Percentual aplicado</b>
Até R\$ 60.000,00	3,0%
De R\$ 60.000,01 até 90.000,00	4,0%
De R\$ 90.000,01 até 120.000,00	5,0%
De R\$ 120.000,01 até 240.000,00	5,4%

De acordo com a Tabela 17, a estimativa de recolhimento dos impostos IR - SIMPLES pago à União e o ISSQN pago à Prefeitura de Porto Alegre, nos primeiros 5 anos, estão expressos na Tabela 18.

É importante ressaltar que o município de Porto Alegre não realizou o convênio com Receita Federal para reduzir a alíquota do ISSQN para 1% para as empresas enquadradas no SIMPLES.

**Tabela 18 – Previsão de recolhimento de impostos - SIMPLES.**

<b>Ano</b>	<b>Receita Bruta</b>	<b>% IR Simples União</b>	<b>R\$</b>	<b>% ISSQN Prefeitura POA</b>	<b>R\$</b>
Ano 1	90.000,00	4%	3.000,00	5%	4.500,00
Ano 2	120.000,00	5%	6.000,00	5%	6.000,00
Ano 3	150.000,00	5,4%	8.100,00	5%	7.500,00
Ano 4	162.000,00	5,4%	8.748,00	5%	8.100,00
Ano 5	180.000,00	5,4%	9.720,00	5%	9.000,00
	<b>702.000,00</b>		<b>35.568,00</b>		<b>35.100,00</b>

### 5.8.5 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa foi projetado para um horizonte de 5 anos, e encontra-se dividido do ano 1 ao ano 5, conforme a Tabela 19.

O fluxo de caixa mensal do primeiro ano da empresa, a previsão de pró-labore e a previsão de gastos com depreciação, encontram-se no (apêndice E).

**Tabela 19 – Fluxo de Caixa Anual.**

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial de caixa	5250,00	5162,56	11657,17	32733,97	41087,41
<b>Total das entradas de caixa</b>	<b>84.300,00</b>	<b>119.400,00</b>	<b>149.250,00</b>	<b>161.190,00</b>	<b>179.100,00</b>
Faturamento (serviços)	90.000,00	120.000,00	150.000,00	162.000,00	180.000,00
Recebimento à vista	45.000,00	60.000,00	75.000,00	81.000,00	90.000,00
Recebimento a 30d	24.750,00	36.000,00	45.000,00	48.600,00	54.000,00
Recebimento a 60d	15.000,00	24.000,00	30.000,00	32.400,00	36.000,00
Inadimplência e atrasos	(450,00)	(600,00)	(750,00)	(810,00)	(900,00)
<b>Total de saídas de caixa</b>	<b>(87.073,04)</b>	<b>(115.591,00)</b>	<b>(130.858,79)</b>	<b>(155.522,16)</b>	<b>(178.812,33)</b>
(-) Despesas gerais e adm.	(36.367,98)	(40.327,98)	(44.287,98)	(50.959,98)	(55.639,98)
(-) Despesas com vendas	(900,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)
(-) Salários	-	-	-	-	-
(-) Pró-labore + encargos	(39.300,00)	(58.950,00)	(66.600,00)	(83.250,00)	(99.900,00)
(-) ISSQN	(4.500,00)	(6.000,00)	(7.500,00)	(8.100,00)	(9.000,00)
(-) IR (simples)	(3.000,00)	(6.000,00)	(8.100,00)	(8.748,00)	(9.720,00)
(-) CPF/M (0,38% s/ débitos)	(319,46)	(427,42)	(485,21)	(578,58)	(666,75)
(-) Depreciação (não desembolsa)	(2.685,60)	(2.685,60)	(2.685,60)	(2.685,60)	(2.685,60)
<b>Saldo do período</b>	<b>(2.773,04)</b>	<b>3.809,00</b>	<b>18.391,21</b>	<b>5.667,84</b>	<b>287,67</b>
(+) Depreciação	2.685,60	2.685,60	2.685,60	2.685,60	2.685,60
<b>Fluxo líquido de caixa</b>	<b>5.162,56</b>	<b>11.657,17</b>	<b>32.733,97</b>	<b>41.087,41</b>	<b>44.060,68</b>

O prazo médio de recebimento é um dos fatores que apresenta um grande impacto nas estimativas de capital de giro, principalmente nos primeiros meses de operação. A melhor alternativa é negociar com os clientes prazos curtos para recebimento dos serviços ou tentar reduzir as despesas fixas.

A necessidade de capital de giro (NCG) estimada para cobrir os primeiros meses de operação da empresa é de R\$ 5.250,00. Em razão do trabalho de prospecção e dos prazos de pagamentos oferecidos aos clientes – 30 e 60 dias, a empresa estima operar 2 meses com fluxo de caixa líquido negativo.

Dois fatores são importantes em relação ao fluxo de caixa:

1. Alinhar o ciclo de operações (serviços) com recebimentos constantes (evitar grandes flutuações).
2. Considerar o valor do dinheiro no tempo (no caso de pagamentos parcelados).

Ao final do 5º ano, foram estimados os fluxos de caixa relacionados com a cessação (simulação do encerramento das atividades). Para esta finalidade, foram consideradas as receitas de vendas dos móveis e equipamentos a 30% do valor que foram adquiridos. O valor estimado do desinvestimento é de R\$ 7.479,30 que foi somado ao fluxo de caixa do ano 5, de acordo com a Tabela 20.

**Tabela 20 - Fluxo de Caixa Líquido (por ano).**

<b>Ano</b>	<b>FCL</b>	<b>FCL (Acumulado)</b>
0	(41.751,00)	-
1	5.162,56	(36.588,44)
2	16.907,17	(19.681,27)
3	37.983,97	18.302,70
4	46.337,41	64.640,11
5	56.789,98	121.430,09

### 5.8.6 Apuração dos Resultados

O modelo de demonstrativo dos resultados apresentado a seguir é uma adaptação, tendo em vista que o modelo padrão de DRE não é coerente com o recolhimento do imposto de renda adotado - SIMPLES.

**Tabela 21 – Demonstrativo de Resultados do Ano1 ao Ano 5.**

	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Receita Bruta de serviços</b>	<b>90.000,00</b>	<b>120.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>162.000,00</b>	<b>180.000,00</b>
(-) Deduções					
ISSQN	(4500,00)	(6000,00)	(7500,00)	(8100,00)	(9000,00)
CPFM (0,38% s/ débitos)	(319,46)	(427,42)	(485,21)	(578,58)	(666,75)
(-) Perda/Inadimplência (atrasos)	(450,00)	(600,00)	(750,00)	(810,00)	(900,00)
<b>= Receita Líquida de serviços</b>	<b>84.730,54</b>	<b>112.972,58</b>	<b>141.264,79</b>	<b>152.511,42</b>	<b>169.433,25</b>
(-) Custo serviços					
Despesas gerais/adm.	(36.367,98)	(40.327,98)	(44.287,98)	(50.959,98)	(55.639,98)
Pró-labore + encargos	(39.300,00)	(58.950,00)	(66.600,00)	(83.250,00)	(99.900,00)
<b>= Margem de contribuição</b>	<b>9.063,00</b>	<b>13.695,00</b>	<b>30.377,00</b>	<b>18.301,00</b>	<b>13.893,00</b>
(-) Despesas Operacionais					
Despesas com vendas	(900,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)
Salários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciação acumulada	(2.685,60)	(2.685,60)	(2.685,60)	(2.685,60)	(2.685,60)
<b>= Resultado Operacional</b>	<b>5.476,96</b>	<b>9.809,00</b>	<b>26.491,21</b>	<b>14.415,84</b>	<b>10.007,67</b>
(-) IR (simples)	(3.000,00)	(6.000,00)	(8.100,00)	(8.748,00)	(9.720,00)
<b>= Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>2.476,96</b>	<b>3.809,00</b>	<b>18.391,21</b>	<b>5.667,84</b>	<b>287,67</b>

### 5.8.7 Cálculo de viabilidade

A viabilidade do empreendimento foi calculada pelos seguintes indicadores: valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e pelo prazo de retorno sobre o investimento (*payback* descontado).

Para atualizar os fluxos a valor presente, utilizou-se a taxa de 20%aa. Atualmente a prática de mercado no Brasil é avaliar os projetos pela taxa de 13,75%aa., SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia, foi considerado mais 6,75% como taxa de risco (FRACASSO, 2006).

#### 5.8.7.1 Valor Presente líquido (VPL)

Conforme a Tabela 20, no final do 5º ano estima-se que a empresa terá um fluxo de caixa acumulado de R\$121.430,09, que descontado a taxa de 20% chega-se ao valor presente líquido (VPL) de R\$ 41.442,67, resultado positivo e considerado atrativo, de acordo com a Tabela 22.

**Tabela 22 – Fluxo de Caixa Líquido Descontado (por ano).**

Ano	Fluxo de caixa descontado	Fluxo de caixa desc. acumulado
0	(41.501,00)	-
1	4.302,13	(37.448,87)
2	11.741,09	(25.707,78)
3	21.981,46	(3.726,31)
4	22.346,36	18.620,05
5	22.822,62	41.442,67

#### 5.8.7.2 Prazo de retorno sobre o investimento - *Payback* descontado

De acordo com a Tabela 22, o tempo necessário para recuperar o capital inicial investido é de aproximadamente de 3 anos e 2 meses, o que demonstra um

tempo de retorno um pouco superior ao desejado pelas sócias, que é de 3 anos. Considerando este indicador, o projeto pode ser considerado atrativo.

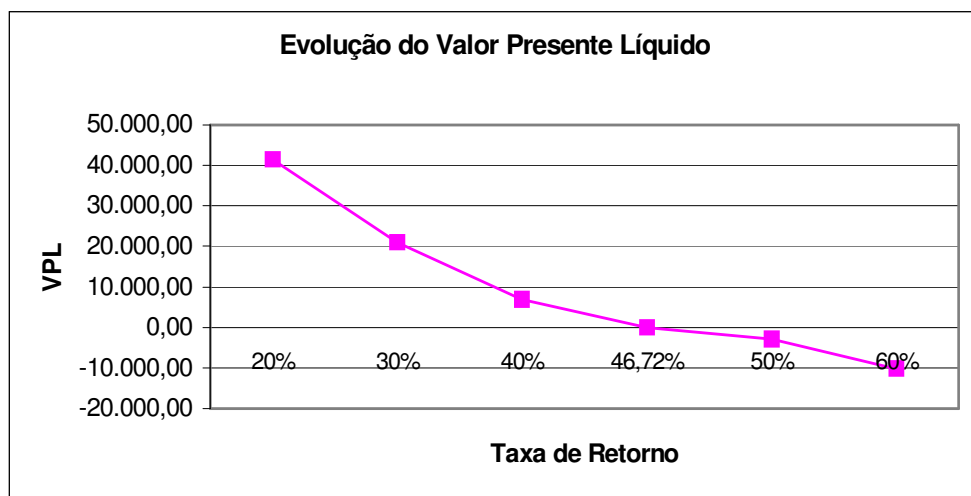
### 5.8.7.3 Taxa interna de retorno (TIR)

De acordo com a Tabela 23 a taxa interna de retorno do investimento ficou em 46,7%, demonstrando que o retorno do investimento é superior ao retorno mínimo esperado pelas sócias de 20%.

**Tabela 23 – VPL conforme taxa aplicada.**

<b>Taxa</b>	<b>VPL</b>
20%	41.442,67
30%	21.032,67
40%	7.026,43
<b>46,7%</b>	<b>0</b>
50%	-2.908,90
60%	-10.160,16

De acordo com a Tabela 23 a evolução do valor presente líquido, está expressa na forma de gráfico, para facilitar a visualização dos resultados.



**Gráfico 01 – Evolução do Valor Presente Líquido.**



## 6. CONCLUSÃO

Considerando o resultado da análise de viabilidade, através dos indicadores de Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e o Prazo de Retorno sobre o Investimento (*Payback* descontado) o empreendimento foi considerado viável, pois os números configuram um projeto atrativo. Entretanto o período de *payback* se mostrou um pouco superior ao tempo esperado pelas sócias, deixando o negócio um pouco menos atrativo por este aspecto, pois quanto maior o período de *payback* maior será o grau de incerteza nas previsões e conseqüentemente o risco.

Os empreendedores do ramo trouxeram contribuições muito importantes para este trabalho, estão listadas em detalhes - no apêndice C, dentre as diversas citadas podemos destacar as principais: oportunidades, previsões sobre as áreas mais promissoras de atuação dentro do design, inovações, perfil dos concorrentes, perfil dos clientes, principais ameaças, o local de atividade (praça) não é relevante para o cliente, diferentes formas de pagamento, tímidas estratégias de comunicação no setor e os principais pontos que devem ser considerados antes de abrir uma empresa no setor.

O empreendimento foi construído dentro de um cenário genérico, considerando que não exista nenhum recurso, ou seja, partindo-se do zero e levantando os recursos mínimos para o início das atividades. As próximas decisões para as empreendedoras são: estabelecer quais recursos serão adquiridos e se serão utilizados os próprios recursos, *trabalhar em casa na informalidade com o seu computador particular*, ou se irão adquirir despesas fixas antes de estudar com mais detalhes o mercado e confirmar as previsões de faturamento.

O sucesso da empresa está atrelado a alguns fatores, que foram levantados durante as entrevistas e devem ser pensados antes da abertura da empresa:

1. Exercício de autoconhecimento; Avaliação do relacionamento entre as 3 sócias; Convergência dos objetivos de vida; Riscos financeiros e emocionais

que estão dispostas a enfrentar; Capacidade de vender o trabalho e compreensão de que gostar de trabalhar com design é diferente de abrir um negócio neste ramo.

2. Definir o foco de atuação ou especialização: identificar dentro do público alvo em qual nicho de mercado se pode atuar, considerando onde as sócias têm mais experiência, conhecimento e afinidade. Design de Produto e Design Gráfico é muito amplo.
3. Conhecer o comportamento, pontos fortes e fracos, dos concorrentes que estão orientados para o mesmo nicho.
4. Conhecer as necessidades dos empresários gaúchos, saber se estão dispostos a comprar design e pensar se outros públicos não seriam mais atrativos. São Paulo, foi indicado por um dos entrevistados como sendo pólo muito mais atraente para fazer negócios do que o Rio Grande do Sul .
5. Em função da categoria profissional não estar regulamentada, as empresas atuam sob diversos regimes jurídicos, por isso a escolha do contador se torna muito importante. No trabalho foi considerado que a empresa será enquadrada no SIMPLES, mas caso a empresa não consiga este enquadramento, o volume de faturamento deverá ser bem maior, o que pode tornar a empresa inviável.

As limitações do trabalho:

- Analisar a empresa pela perspectiva do cliente (HISRICH & PETERS). Apontar dentro dos números que foram levantados, se os clientes, já não são atendidos pelas inúmeras empresas existentes no mercado e se empresário gaúcho está disposto a comprar design da empresa DAMA.
- No Plano de Marketing não foi possível levantar o histórico e informações sobre o faturamento do setor, pois a atividade não está regulamentada.

- Identificar a capacidade dos concorrentes existentes de neutralizar a atuação da nova empresa.
- No Plano de RH não foram planejados os recursos humanos em função das previsões de faturamento que não comportam a contratação de funcionários pelo regime CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social.

O trabalho foi importante para estabelecer uma visão geral a respeito do negócio e poderá ajudar as sócias da empresa Dama Design, refletirem sobre as decisões que envolvem a abertura de uma nova empresa.

É importante ressaltar que existem 2 variáveis realmente importantes: Faturamento x Despesas (fáceis de estimar), o faturamento está atrelado com a (compra dos clientes) x (ações dos concorrentes), muito mais difícil de prever, influenciar e manipular.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maurício. Palestra Gestão de Design na MPE. In Feira do Empreendedor, Porto Alegre: FIERGS, 2006.

APDESIGN. Categorias do Design. Disponível em:  
<http://www.apdesign.com.br/categorias.asp>. Acesso em 29 ago.2006a.

APDESIGN. Escritórios de Design. Disponível em: [http://www.apdesign.com.br/links\\_result.asp?modo=buscar&cboCategoria=43](http://www.apdesign.com.br/links_result.asp?modo=buscar&cboCategoria=43). Acesso em 29 ago.2006b.

BOZZETTI, Norberto. *O que é design*. Porto Alegre: APDESIGN, 2006.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1990.

DOLABELA, Fernando Celso. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.

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

FIORIOILLI, José Carlos. Notas de aula da disciplina “Planejamento e Estratégia de Marketing” - ADM01143. Escola de Administração – UFRGS, 2005/2.

FRACASSO, Edi Madalena. Notas de aula da disciplina “Empreendedorismo e Inovação” - ADM01013. Escola de Administração – UFRGS, 2006/2.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. *Empreendedorismo*. São Paulo: Bookman, 2004.

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

MALHOTRA, Naresch K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MÜSSNICH, Alexandre G. O design na fronteira com a arquitetura. Revista ADG Brasil, Março 2004. Disponível em: <http://www.rgd.org.br>. Acesso em 29 ago.2006.

NUNES, Ricardo L. Plano de Marketing CDA Design. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P.R. Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RECEITA FEDERAL. Tributação Simples. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=7&Div=GuiaContribuinte/Simples/>. Acesso em 27 out. 2006.

RGD. Metodologia. Disponível em: [http://www.rgd.org.br/design\\_metodologia.asp](http://www.rgd.org.br/design_metodologia.asp). Acesso em 29 ago. 2006.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D. Princípios da Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. Boletim estatístico de Micro e Pequenas empresas. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/>. Acesso em 06 out. 2006d.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas>. Acesso em 08 abr. 2006a.

SEBRAE. Pesquisa de Design na micro e pequena empresa. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/default.asp?Secao=ABRIR&SubSecao=SetoresConteudo&Link=Acervo&setorconteudo=1&idRegistro=1911&numInclude=0&idRegistroMI=2213&idSuperior=1854&mes=&ano=&page=0>. Acesso em 13 set. 2006c.

SEBRAE. Plano de negócios. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/arg\\_parasuaempresa/Plano de negocios\\_Faca voce mesmo.doc](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/arg_parasuaempresa/Plano_de_negocios_Faca_voce_mesmo.doc). Acesso em 08 set. 2006b.

VERDI, José Antônio. Designers: De onde vêm? De que se alimentam? Disponível em: [http://www.rgd.org.br/sala\\_artigos.asp](http://www.rgd.org.br/sala_artigos.asp). Acesso em 29 ago.2006.

WESTWOOD, John. *O Plano de Marketing: guia prático*. São Paulo: Makron Books, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista das Sócias Dama Design

Caracterização da empresa DAMA

1) Descrição (detalhada de serviços)

*Sim, é isso tudo, com foco principal em design de produto.*

Design de produto: São os projetos de produtos (novos e redesenho de produtos já existentes).

Design gráfico: identidade visual, design editorial, embalagens e peças gráficas. São projetos da marca (logotipo) e do material de papelaria da empresa (papéis timbrados, cartões de visita etc.), do visual da embalagem, dos cartazes, dos folhetos.

2) Mercado alvo ?

*Mais focado em indústrias de pequeno e médio porte, que fabriquem algum produto. O comércio só entraria para criação de logo, etc.*

Pequenos e médios (comércio e indústria)

3) O que a DAMA propõe de diferente (novo), que os concorrentes não atendem ou fazem?

*Nada diferente. O diferencial estará nas idéias que surgirem para os clientes.*

4) Principal diferencial competitivo ? Relaciona de como vocês irão brigar no mercado: por menor preço ? por enfoque ? ou diferenciação? E de que forma isto seria feito ?

*De início por preço, para conquistar clientes.*

5) Missão ? (Razão de existir e finalidade da empresa)

*Trabalhar na nossa área, com independência, poder trabalhar com variedade de produtos, enfrentar novos desafios.*

6) Objetivos 2007/2008/2009/2010/2011 e metas (prazos)? Pode considerar: Faturamento/Lucro/Expansão (participação de mercado) /Pessoal... Significa: Onde vocês querem chegar ? *Ganhar dinheiro*

E como farão isto ? *No início trabalhando muito para conquistar clientes e montar um bom portfólio de clientes e produtos desenvolvidos para depois alcançar clientes maiores e poder ganhar mais com um número menor de clientes. Acho que vamos ficar uns dois anos assim até ganhar o suficiente para pagar todas as despesas e começar a investir na empresa, comprar equipamentos melhores (computadores, etc.)...Depois se segue o rumo, com computadores melhores, estagiários, tudo vai crescendo aos poucos.*

Não esqueçam de prever, por quanto tempo vocês pretendem ter a empresa e trabalhar nela. *Pra mim, 10 anos está ótimo. Se durar mais que isso e com sucesso, imagino que trabalho nela por uns 20 anos no total tranquilamente.*



6) Vocês pretendem contratar mais funcionários ? Além da secretária (pode incluir nos objetivos e metas)

*Secretária não, mas um estagiário ou 2 com o passar do tempo sim, com certeza. Dependerá do volume de trabalho.*

7) Quanto de Capital será investido na empresa (cada sócia) ? Em quanto tempo esperam recuperar este capital ? (pode incluir nos objetivos e metas)

*Acho que uns 3 mil por sócia inicialmente, para equipar a sala, comprar fax, scanner, telefone...E para sobrar um pouco p pagar os gastos iniciais de água, lanchinhos, papel, tinta de impressora, etc. O aluguel n está incluído nesse valor. Computador nós temos cada uma um, só precisaria dar um upgrade neles, comprando mais HD e memória Ram.*

8) Quanto querem receber por mês? (pode incluir nos objetivos e metas)

*No primeiro ano é difícil saber, mas n esperamos tirar muita coisa ou nada, no Segundo ano já precisamos tirar algo para cada uma, nem que seja 500 reais, e ainda conseguir pagar todas as despesas da sala, claro.*

9) Seus principais parceiros e fornecedores ?

*Gráficas em geral.*

10) Vocês irão se envolver na parte de produção ou irão se concentrar somente nos projetos. Caso vocês se envolvam com a produção, precisamos de sugestões de alguns fornecedores (principalmente para os projetos que envolvam produtos)

Segue alguns fornecedores que identifiquei necessários:

- Gráficas e Serigrafias.
- Serviços de iluminação e letreiros.
- Serviços de fotografia, maquetes e modelos.
- Serviços de redação e revisão de textos.
- Empreiteiros (marceneiros e pintores).
- Confecções.

*O que pretendemos é apresentar o projeto ao cliente e este irá se encarregar da produção nos casos de produtos. Se for na área gráfica, precisamos de fornecedores gráficas. Nos produtos, desenvolveremos projetos para indústrias e fabricas que já possuem o maquinário e os seus próprios fornecedores. Os fornecedores que vc identificou são realmente necessários dependendo dos projetos.*

10) Porque vocês acham que irão ter sucesso ?

*Porque somos talentosas e trabalhadoras.*

11) Qual será o valor cobrado por projeto ?

*- Depende do número de horas trabalhadas no projeto. Acredito que cobraremos por hora, então imagino que a nossa hora venha a ser entre 20 e 30 reais no início. Um projeto de desenvolvimento de um brinquedo, por exemplo, pode levar entre 2*

*semanas e um mês, então seriam em média umas 3 horas por dia dedicados em um projeto, p dar tempo de trabalhar em outros.*

12) Quantos projetos vocês conseguem fazer por mês ?

*- Imagino que cerca de 2 projetos grandes, que envolva trabalhar neles todos os dias durante 1 mês.*

14) Existe algum processo ou metodologia de trabalho definida ?

*A metodologia só teremos a básica, que se chama briefing, que é tipo uma entrevista com o cliente... Ao longo do tempo e conforme as necessidades ela seria adaptada.*

Mandem-me também a descrição dos projetos de design que vocês realizaram durante o curso e o trabalho de conclusão (somente o título do trabalho).

- Beliche para quarto adolescente de estrutura metálica: com escada que corre ao longo da lateral da cama, possibilitando subir e descer da cama de qualquer lugar e também para facilitar colocar o lençol (prender ele nas pontas da cama etc.*
- Mochila escolar: com rodinhas iguais as de skate, resistentes para a criança arrastar a mochila em qualquer terreno até chegar à escola.*
- Bicicleta Feminina Flamingo: baseada nas formas do Flamingo, é uma bicicleta feminina para uso urbano, com compartimento para a mulher carregar sua bolsa e outros pequenos objetos ou para guardar o capacete. Quando ela desce da bicicleta, pode destravar essa bolsa que é tipo uma malinha rígida, e pode levá-la pra onde ela for como uma mala de viagem.*

## APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

## ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO



Roteiro de entrevista Empreendedores do ramo.  
Respostas Norberto Bozzetti

### Viabilidade de abertura de um pequeno estúdio de design (produto e gráfico) em Porto Alegre.

1. Como foi a evolução do setor de design (RS e Porto Alegre), desde a criação do curso de Desenho Industrial na UFSM? Breve histórico do mercado de design nos últimos anos. Surgimento dos primeiros profissionais e empresas. Como este mercado está segmentado e estruturado (lideranças)?

*Na década de 70, pouco se falava em desenho industrial no Brasil. E muito menos em design. O esforço de líderes de formação europeia (Ulm, principalmente), como Wolner, Bergmiller, Aloísio e ficava restrito aos meios acadêmicos, embora seu trabalho conquistasse crescentes espaços no mercado do design gráfico e de produto. Mais que nada, formou-se uma “escola”, que influenciaria aquela geração e as posteriores.*

*O mercado profissional de criatividade gráfica era totalmente dominado pelas editoras e agências de publicidade, onde atuavam autodidatas, fortemente influenciados pelo design gráfico editorial e publicitário norte-americano. **A inexistência de profissionais com formação acadêmica específica e com uma profissão regulamentada abriu espaço para três tipos de “designers” brasileiros: o arquiteto, instrumentado para muitas das ações necessárias à criação artístico-técnica, de forma e função (como foi o meu caso); o “prático” que, sem maior formação específica, atuava em oficinas gráficas, setor de engenharia nas indústrias, editoras de revistas e jornais e como “free-lancer” para agências de propaganda; e o “modelista”, que por sua habilidade em montar modelos e protótipos, era chamado a intervir em projetos.***

*Boa parte dos projetos gráficos e de produtos brotavam da simples cópia e adaptação de modelos estrangeiros de sucesso, indicados pelo cliente, já que questões de propriedade industrial, marcas e patentes ainda eram consideradas, por muitos, como formalidades desnecessárias. A substituição de produtos antes importados, gerada pelas dificuldades de comércio internacional da Segunda Guerra Mundial, abriu espaço para essa prática “copiativa” e adequada à tecnologia disponível no país. Que, de certa forma, ainda permanece viva no Brasil.*

*A necessidade de substituir importações caras por produção local se somou à necessidade de também se exportar mais do que puras commodities e gerar valor agregado aos nossos produtos, dando oportunidade a que se começasse a esboçar um design brasileiro. Assim, timidamente, alguns profissionais e equipes de design,*

das mais variadas formações (arquitetos, engenheiros, publicitários, artistas e técnicos industriais) se estabeleceram. Alguns foram levados para atuar dentro de um departamento especial de design (o termo começava a se implantar) nas agências de propaganda e comunicação, ampliando o leque de serviços diferenciados oferecidos por elas aos seus clientes, o que fechava as portas a possíveis competidores especializados e gerava uma nova fonte de conquista de clientes e de receita.

Em geral essas experiências não deram certo, em razão da forma de remuneração inadequada praticada pelos clientes na compra de projetos de design - contrastando com as rotinas bem definidas e os valores bem mais expressivos da propaganda; e pelos métodos de projeção, mais técnicos e demorados, característicos do design, voltados para produtos de longa vida, em contraste com a vida efêmera de campanhas publicitárias, sempre novas e rápidas. Óleo e água não se misturando.

**Há que se fazer uma forte distinção em pelo menos dois grupos de designers: os designers gráficos**, que logo foram conquistando seu espaço no projetos de identidades visuais, embalagens, formulários e peças impressas em geral, sinalização em ambientes externos e internos, capas e miolos de revistas, livros e jornais, pintura de frotas e inúmeros objetos da comunicação visual; e **os designers de produtos ou industriais**, voltados para a criação e projeto de peças industriais tridimensionais de todo porte e diferentes materiais. Seu trabalho e seu mercado evoluíram de forma bem diferente.

**Os designers gráficos brasileiros** cresceram em número e qualidade, a partir dos anos 90, superando seus limites de ação puramente “artísticos” e decorrentes de talentos esteticistas. O advento da computação gráfica gerou uma virada fantástica. Novos e ricos softwares encontraram acolhida entusiástica pelos muitos brasileiros voltados para a criação de formas a serem produzidas em série. A expressiva ampliação do número de cursos de design, de grau médio e superior, trouxe para o mercado brasileiro um número sem precedentes de pessoas, agora com formação técnica ou acadêmica, que passaram a viver do design. Mesmo assim, continuou prevalecendo à ação de profissionais sem formação específica, se valendo de sua habilidade em gerar formas e cores em plataformas Mac ou PC. Predomina, ainda, os trabalhos ocasionais e pontuais, sob solicitação de empresários de todo porte, que também muitas vezes acorrem à sugestão e fornecimento de serviços de gráficas e agências de publicidade e propaganda. Ou, ainda pior, a amadores de atuação doméstica, que adquiriram alguns softwares interessantes e julgam saber o que estão fazendo. Isso gera uma média qualitativa muito baixa, apesar do nível muito bom, internacional, de muitos profissionais e equipes brasileiras.

**Os designers de produto**, por sua vez, passaram a ser mais procurados pela indústria bem mais recentemente. Isso, a partir da consagração mundial do design como fator decisivo na diferenciação de produtos, num mundo onde tecnologia e know how mercadológico já são facilmente acessíveis e não podem mais assegurar diferenciais efetivos. A globalização, que determina padrões universais, e a Internet – disponibilizando um máximo de informações sobre tudo, incluindo tendências, materiais, comportamento do consumidor, preços internacionais, inovação, etc. , vêm construindo um novo cenário, de enorme valorização do design e da criatividade competente como armas competitivas e de resposta para grandes questões sócio-econômicas das diferentes sociedades. O designer de produto deixa

*de ser apenas um desenhista de formas e passa a ser um identificador de oportunidades e criador de soluções, no mais amplo sentido.*

*Os profissionais dessa área ainda têm dificuldade no mercado brasileiro, desconhecidos pela maioria e forçados, muitas vezes, a buscar trabalho como funcionários da indústria. Empresas mais evoluídas já procuram colar suas marcas a profissionais destacados. E remuneram seus projetos com valores mais significativos, fixos (para algumas tarefas) e variáveis (royalties sobre as vendas do produto criado). Percebe-se uma lenta tendência à aceitação do design pelas empresas, o que é estimulado pelas constantes referências da mídia ao poder “mágico” da criatividade competente. E pelas referências ao design apresentadas pelos administradores de empresa e executivos up-to-date.*

*Atualmente, o design brasileiro aponta alguns nomes destacados em setores muito específicos. A enormidade e variedade de conhecimentos necessários a um projeto de design faz com que mais e mais profissionais dessa área procurem focar em áreas determinadas, onde podem chegar a um maior domínio do conhecimento específico.*

*Na área gráfica, já são relativamente conhecidos designers e escritórios de design brasileiros de certo porte, muitos deles premiados nacional e internacionalmente, em “nichos” como o de design editorial, design para construção de marcas e branding e design de embalagens, por exemplo.*

*Pelo âmbito mais restrito do seu trabalho, os bons profissionais e escritórios de design de produto ainda são pouco conhecidos do grande público. Mas esse quadro começa a se alterar.*

**A possibilidade da regulamentação da profissão**, que colocará o design na formalidade e poderá inspirar tabelas de honorários decentes, com seus conselhos e códigos de ética, e a quantidade expressiva de profissionais com formação específica atuando no mercado animam a se esperar uma evolução nesse quadro. Ainda que pareça que nossas autoridades não tenham se dado conta do risco de, em plena era do design total, permanecermos como exportadores de matérias-primas e mão-de-obra barata e importadores dessas mesmas matérias primas com valor agregado pelo design estrangeiro.

**Na falta de entidades oficiais**, os profissionais brasileiros têm procurado criar suas entidades associativas, embriões de conselhos e sindicatos, através das quais vêm obtendo maior divulgação da profissão, debates dentro do setor, ampliação do conhecimento, estabelecimento de algumas regras de ação básicas, estímulos a exposições e premiações e outras conquistas “de classe”. A APDESIGN, Associação dos Profissionais em Design do RS, que presido na gestão 2005-2006, com onze anos de existência, é, reconhecidamente, uma das mais atuantes entidades desse tipo, no Brasil. E vem gerando guias de atuação profissional, tabelas de honorários, códigos de ética, listas de profissionais em ação no mercado, classificação de especializações, eventos mensais sobre diferentes facetas do design e dialogando com o setor empresarial, no estímulo a que procurem se valer desse importante profissional do mundo atual. É apenas um começo, mas estamos certos de que o design gaúcho está se consolidando.

**2. Qual é o tamanho do mercado de Design (Mundo, Brasil, RS, Porto Alegre)? É possível estimar o tamanho do mercado em números de concorrentes (número de empresas e profissionais), faturamento e clientes?**

*Se considerarmos o design em toda a sua enorme amplitude, fica impossível definir números exatos do seu mercado. A ICSID, entidade associativa que orienta as questões do design no mundo, estimou, há vários anos atrás, que existiriam mais de **4.000 escritórios internacionais de design em atuação**. Isso é insignificante se considerarmos que o número de escritórios de design que atuam em âmbito nacional ou, muito mais comumente, **em âmbito local, é muitas vezes maior**.*

*O que dizer, então, dos **profissionais autônomos**, que estão presentes, às **centenas em cada cidade do planeta**. E esse é um número que não pára de crescer. Mais ainda quando **proliferam os cursos formadores de profissional** de design, em grau técnico ou superior, no mundo inteiro, atendendo uma demanda fantástica. Comenta-se que a **China**, nessa sua terceira etapa de crescimento econômico, **nos anos 2006-2007 deverá criar mais de 500 escolas de design**. No **Brasil, estamos ultrapassando o número de 400 cursos de graduação em design** nas universidades e centros universitários, cada um deles com centenas de alunos. **Só no RS já são em torno de quinze**, com muitos novos por abrir, em 2007. Dá para se estimar cerca de **cento e cinquenta mil estudantes de design**, em nível superior, neste país.*

*Mesmo considerando que existem cerca de trinta especializações e sub-especializações em design, **o mercado é bastante disputado**. Principalmente pela **desinformação do empresário contratante** e pela **oferta de amadores e profissionais não qualificados**. **O paradoxal é que grandes áreas da ação empresarial privada e governamental que demandariam design sequer conhecem essa atividade**. E, por conseguinte, **não a buscam**.*

***As ainda poucas agências de design (ou escritórios), no Brasil, levam vantagem na conquista de clientes mais poderosos e com projetos mais significativos, por seu portfólio e relacionamento no mercado**. A complexidade do processo projetual do design, também, leva a montagem de equipes multidisciplinares, preferidas pelos contratantes que se interessam por um único interlocutor no processo.*

**Em Porto Alegre, por exemplo, se estima em cerca de trinta os escritórios de design razoavelmente estruturados. E algo em torno de quinze mil designers, que atuam dentro de equipes ou isoladamente, vivendo dessa profissão.**

*Percebe-se a tendência crescente à preferência de **três tipos de profissional de design**, neste país:*

**1) Para grandes corporações:**

*Equipes experientes, formadas por diferentes expertises, capacitadas a tratar de todas as etapas do processo, da investigação de premissas e oportunidades, ao planejamento estratégico, projeto, acompanhamento técnico da produção e implementação na empresa cliente e no mercado, capacitadas a, inclusive, liderar os “vizinhos” envolvidos no processo (engenharia, marketing, comunicação, arquitetura) em amplas etapas do processo projetual.*

A remuneração desses serviços se dá por valores fixos para o projeto, parcelados em mensalidades, podendo ser complementada por percentuais (royalties) nas vendas do produto criado.

Designers autônomos, com conhecimentos teóricos e práticos no setor específico da empresa contratante, contratados por longos ou médios períodos, para se integrarem à empresa, com remuneração fixa mensal.

## **2) Para clientes de porte médio a pequeno:**

Profissionais com ou sem formação em design, para ações pontuais em trabalhos específicos, sem integração maior com outros também contratados para ações paralelas no design. Os critérios de seleção quase sempre estão mais voltados para o relacionamento pessoal histórico do contratado com diretores ou executivos da entidade contratante e com os valores de remuneração, necessariamente baixos. Os honorários são, geralmente, valores fixos para a tarefa.

Desenhistas ou “pessoas habilidosas”, voltadas principalmente para atender os gostos estéticos do contratante e o barateamento do serviço na produção. Nesses casos, o design não passa de uma tentativa de “fazer bonito” ou parecido com algo que faz sucesso.

**3) Funcionários de indústrias fornecedoras (gráficas, de embalagens, de pintura, etc.),** envolvidos no projeto pela participação exclusiva da empresa onde atuam no todo do processo, já que o cliente está comprando a feitura de produtos, certo de que sua projeção é problema do fornecedor e não lhe pode ser cobrada. Esses funcionários são remunerados por seus salários mensais nas empresas fornecedoras. E estas desconsideram design para fins de composição de preço ao cliente, voltadas apenas para o “hardware”.

As associações estaduais de designers, nos estados onde existem, têm publicado tabelas de sugestão de honorários e de como o designer deve, eticamente e financeiramente, se relacionar com os clientes. Há razoáveis variações de um estado para o outro, mas essas tabelas sempre contemplam diferentes valores para diferentes portes de cliente e âmbito de uso do projeto. Os valores são compostos, geralmente, pelo cálculo do custo/hora do designer e projeção do número de horas estimado para o trabalho, em média.

No Rio Grande, existe já um número razoável de pequenos escritórios e agências de design, principalmente design gráfico, com um a três designers diretores e um ou quatro auxiliares, em média. Esse tipo de estrutura tem **custos operacionais** que variam, conforme a cidade e o tamanho do escritório, de um valor mensal de **R\$ 8.000,00 a R\$ 30.000,00**. Muitas vezes, seu faturamento líquido não cobre esses custos mínimos. O **faturamento mensal líquido, pelo que se estima, varia de R\$ 10.000,00 a 40.000,00**, somando-se as remunerações por tarefa, fixas mensais, horas-técnicas e royalties, as quatro formas mais usuais de remuneração. Assim, a **margem de lucro é mínima**, contentando-se os designers em apenas cobrir seus custos, que incluem pequenos pró-labore para os diretores, quando conseguem. Olhados como

**micro ou pequenas empresas, mostram-se ainda como investimentos praticamente não rentáveis.**

**3. Em que estágio de desenvolvimento está o setor de design atualmente? (desenvolvimento, crescimento, saturação).**

**No caso de desenvolvimento - Existe potencial de crescimento?**

*Sim, o mercado para o design deverá crescer – e muito – mas se encaminhando para especializações, na mesma medida que as empresas contratantes. Ainda que o designer precise ter uma gama de conhecimentos gerais muito ampla, indispensável (cultura é fundamental), o mercado exigirá também, de forma crescente, profissionais e equipes que direcionem seu trabalho para nichos específicos, onde se pode perceber demandas crescentes.*

**Porque o mercado se mostra promissor?**

*Porque **umenta a consciência do design como efetivo fator de agregação de valor e de diferenciação de produto e de marca.** E se passa a cogitar de investimentos em serviços e profissionais dessa área.*

*No momento em que o meio empresarial começa a entender o design **não apenas como uma ferramenta para embelezamento de produtos e embalagens,** mas como uma **forma de ver e afetar as realidades mercadológicas,** ampliam-se enormemente os espaços para a ação de designers.*

***Muito mais do que “desenho”, design, da raiz latina “designiu”, significa concepção de um projeto, desenvolvimento de um plano com uma meta estabelecida. Não se fala em graficar formas, mas olhar a realidade circundante e buscar afetá-la, através de uma metodologia própria do design, onde o “conceito” é o núcleo, ao redor do qual giram as alternativas.***

*A revista **HSM Management**, uma das mais importantes publicações na área de administração, na sua versão brasileira, vem publicando mais e mais artigos sobre design, apresentando-o como o sucessor do jargão marketing na nova forma das empresas verem o mercado e lidarem com ele. Nessa nova etapa histórica, fala-se de **“um novo modelo de negócio, orientado para entregar aos consumidores o que eles ainda não sabem que desejam”.** A capa da HSM Management nº 47 tem como chamada principal **“A empresa focada no design”.** Tom Peters declara que pode citar, sem esforço, **mais de cem áreas da economia onde o design é essencial.***

*A revista **Veja** publica matéria onde se afirma que **o designer é hoje, para as grandes corporações, mais importante – e até ganha mais – do que engenheiros e estrategistas tradicionais.** Sua forma de ver a realidade do usuário, aliando percepção de oportunidades, criatividade, customização e domínio das técnicas de execução dos produtos. Colocando a informação global e a intuição acima da simples informação estática e muitas vezes superada das pesquisas convencionais, o designer consegue, com frequência, perceber potencialidades, entender o público-alvo e interagir com este. Não mais olhando esse público de fora para dentro, mas mergulhando nele, experimentando, identificando não apenas o que é dito, mas, principalmente, o que é vivido e almejado.*



Quando a revista **Business Week**, em 2002, escreveu que **“mais de 70% do PIB do Japão de 2010 será constituído pela produção e comercialização de produtos que ainda não foram inventados”**, percebeu-se que o “inventor”, o designer, viria a ter cada vez maior participação e importância na estrutura macro-econômica das sociedades desenvolvidas.

É claro que aqui falamos de **organizações modernas e dinâmicas**. E de **designers sintonizados com a essência de sua profissão**, capacitados a intervir em níveis elevados. E essas são duas **realidades ainda incipientes no Brasil**. Talvez estejamos nos referindo a minorias evoluídas, **2 ou 3% das nossas organizações e 1 a 2% dos designers em ação no país**.

Mas, como diz **Gil Oshos**, “a realidade é uma coisa muito teimosa”. As contingências de uma sociedade efetivamente global, ainda que com suas idiossincrasias tribais, forçam as empresas que querem vencer – ou, ao menos, sobreviver – a reconhecer as verdades mais evidentes. O que nos leva a esperar um mercado crescente para o design de alto nível. Possivelmente, permanecerá uma demanda de crescimento vegetativo, crescentemente desqualificada e automatizada, de projetos pontuais, urgentes e “quebra-galho”, suprida por milhares ou milhões de designers de segundo e terceiro escalões. E haverá um crescimento, lento mas sólido, da demanda pelo “design maior”, que irá ocupar lugar de destaque nas mesas de decisões estratégicas.

### **Quais áreas/categorias que são mais promissoras? Por quê?**

As múltiplas categorias específicas de design gravitam em torno de um único design: aquele que envolve a ampliação de conhecimentos genéricos; a interação interessada com áreas distintas (como a história, a psicologia, a ergonomia, a sociologia, a economia, as artes, a comunicação, a arquitetura, a engenharia, a semiótica, a ética, a legislação, a física, a química, a biologia, a política, a informática, etc. – porque todas essas áreas têm sua influência num projeto de design); a participação expressiva de intuição e criatividade em todas as etapas do processo.

Aquele profissional que dispuser de boas condições para exercer esse design maior não terá dificuldades em atuar nas mais diferentes especializações, que são apenas terminais de um processo que tem seu eixo no design único acima referido.

Capacitado a ter essa macro visão e a lidar com trabalhos em equipe, o designer poderá finalizar seus projetos com “executantes” voltados à especialização fina.

Dá para imaginar que todas as áreas e categorias deverão ter um crescimento, maior ou menor, de demanda. Assim como haverá um expressivo crescimento da oferta de design de segundo (e terceiro) escalão. Percebe-se, contudo, alguns picos que começam a se destacar:

No **design gráfico**, a área de design editorial (livros, jornais e revistas, principalmente) vem sendo mais e mais requisitada pelas empresas editoriais, que descobrem no design a base mais sólida para seu crescimento e, em muitos casos, sobrevivência. Profissionais com sólidos conhecimentos de design editorial (a página impressa, o uso de imagens, o uso de fontes de letra, a paginação e a diagramação, capas poderosas, miolos atraentes e de fácil leitura, aspectos técnicos da leitura, novos programas e novos processos gráficos, etc.).

*Ainda no design gráfico, o design de Identidades Visuais e suas aplicações na comunicação e formação de imagem de marca das organizações, suprida hoje por batalhões de “micreiros” amadores, irá exigir uma crescente intervenção de profissionais de verdade, capacitados a gerir e instrumentalizar o principal ativo de qualquer organização, a sua marca).*

*O chamado **web design** não pára de crescer. Porém, assim como o design de Identidades Visuais, ainda é majoritariamente suprido por diletantes, com sérios comprometimentos funcionais e de imagem para seus contratantes.*

*A percepção pelas empresas desse tremendo risco, estimulada pelo crescimento das exigências do decisivo e-business, irá levar a uma “limpeza” no mercado, ampliando espaços para os bons profissionais, que também estejam muito atualizados com a fantástica tecnologia do setor.*

*O **design conceitual e/ou estratégico** ainda é desconhecido pela absoluta maioria dos executivos do mundo. O que dizer do Brasil ! A aceitação pelos clientes de que produtos não são simplesmente objetos físicos (o que é secundário, apenas consequência, acessível a qualquer executante menos inteligente) mas, essencialmente, a expressão material de pensamentos matrizes (estes sim, a causa de tudo) ainda é uma situação rara. Contudo, criatividade aguda - com responsabilidade e profundo conhecimento universal - e capacidade de antever, em prazos curtos, idéias muito oportunas, são armas decisivas para as organizações modernas. Designers com esse perfil serão chamados a atuar em posição destacada nas maiores instituições, de forma inicialmente lenta, mas irreversível.*

*O **designer de produto**, utilizador de tecnologias cada vez mais mutantes e acessíveis, precisará ser um profissional fortemente integrado ao processo produtivo e comercial, voltado para diferentes formas de relacionamento com o mercado:*

- Atuando em setores muito específicos, dentro das indústrias produtoras, agregando soluções estético-formais a criações inovadoras e diferenciadoras a produtos dirigidos a segmentos pontuais do mercado.*
- Participando de equipes/escritórios com expertises próprias.*
- Desenvolvendo seus próprios produtos e marcas, terceirizando os processos de produção industrial e de comercialização, com a capacidade de gerir essas terceirizações.*

*No Brasil, pela dificuldade de demanda natural nas empresas industriais (e também pela “ganância” destas, muitas vezes voltadas a simplesmente explorar o talento do profissional que mal remunera), alguns designers de produto invertem o processo e se voltam para a terceira alternativa acima. Isso vem gerando uma nova classe, ainda extremamente pequena, de “empresários industriais” oriundos do design. Alguns deles com relativo sucesso, já que, neste país, há enorme sobra de pequenas e médias indústrias ociosas, limitadas a só produzir.*

*Num país onde o poder público, por diversos meios, determina, direta e indiretamente, os fluxos econômicos, existem extensas áreas do design potencialmente ricas (em oportunidades e recursos financeiros) que dependem dos governos municipais, estaduais e federal. Falamos de design para os governos e setores públicos. O design de mobiliário urbano, equipamentos escolares, sinalização urbana e em estradas, pré-moldados para a construção de habitações populares, equipamentos de apoio a deficientes físicos, entre muitos outros, são*

*campos abertos ao design, necessitados de sua intervenção. Contudo, a não regulamentação da profissão (que inviabiliza licitações para design) e os modelos de contratação e remuneração muitas vezes adotados por esses governos quase que impossibilitam essa importante relação designer/autoridades públicas e a atuação de repercussão social do designer. Sem dúvida, aí está um repositório de imensas oportunidades profissionais. Que precisa ser destampado e acionado, por meios que ainda desconhecemos.*

*Resumindo, pode-se apontar como potencialmente interessantes, mas ainda em estágio extremamente incipiente, certas áreas específicas do design:*

**Gráfico editorial.**

**De identidades visuais de marca e atuação no branding das empresas.**

**Web design.**

**Design conceitual e estratégico.**

**Design de produto próprio.**

**Design para os poderes públicos.**

### **No caso de crescimento: Qual foi o crescimento?**

*Nas questões ligadas ao design brasileiro, **quantificações e números são algo inacessível**. Num país onde **estatísticas são mínimas** - além de questionáveis - e numa **profissão que oficialmente não existe**, qualquer afirmação numérica é temerária. Assim, não há como medir, mesmo aproximadamente, o desempenho do design no Brasil.*

*Já começaria por ter que se perguntar: qual design?*

*Porque, evidentemente, nem todas as dezenas (ou centenas) de categorias e subcategorias do design vêm tendo desempenhos iguais. Pelo crescimento fantástico da oferta de serviços de design, majoritariamente desqualificados e apresentados por autodatas e amadores, pode-se concluir por igual crescimento da demanda por tal qualidade de serviços. O que não pode servir de parâmetro numa avaliação do design efetivo. De certa forma, a ampliação por dez do número de cursos de graduação em design no país, nos últimos cinco anos, permite se pensar que esse número ampliadíssimo de designers diplomados irá buscar oportunidades de trabalho qualificado e forçar muitas organizações a verem o design com outros olhos. O que poderá gerar um crescimento efetivo.*

### **Principais oportunidades e ameaças (barreiras) ao crescimento?**

*As oportunidades foram, de certa forma, superficialmente descritas acima.*

*Quanto às ameaças/barreiras, há muitos aspectos a se considerar.*

*Diante do crescimento razoável da percepção da profissão de designer por algumas entidades, clientes potenciais, muitos daqueles que hoje atuam de forma **“pirata”** nesta área vêm gerando situações de oposição e resistência, declarada ou velada, ao crescimento da intervenção do designer nos seus mercados. Num primeiro momento, eles contratam estudantes e profissionais de design para mantê-los “sob controle” e atuando para eles. Logo após, passam a se intitular empresas de design, usurpando uma titulação que deveria caber apenas a quem realmente pratica design, verdadeira e exclusivamente, como em qualquer outra profissão.*

**Muitos executivos, notadamente da área de marketing, criam barreiras à participação de designers de verdade em seus projetos.**

Em **primeiro lugar**, por estarem muito ligados aos que criam barreiras ao designer, acima referidos, geralmente bastante próximos àqueles executivos, sendo influenciados por eles e não desejando mexer no “**status quo**” dominante.

Em **segundo lugar**, por temerem o diálogo com profissionais bem preparados e com conhecimentos amplos na sua área, que poderão afetar a sempre precária e transitória **estabilidade política dentro da organização**, o que temem poder lhe ser profissionalmente fatal.

Em **terceiro lugar**, por **não saberem justificar aos seus superiores** o porque de ainda não terem contado com serviços desse tipo, até agora.

Em **quarto lugar**, por verem **o designer** como alguém que, por suas características, poderá **ter acesso direto à cúpula da organização**, ficando acima deles.

Em **quinto lugar**, por **não entenderem bem o que é esse tal de “designer”** (“deve ser um nome charmoso para mais um consultor metido a besta”) e até temerem que seja alguém muito caro e pouco útil, difícil de explicar para seus superiores.

A **pouca capacitação da classe e dos profissionais em design de se promoverem e ganharem visibilidade pública** é, também, um fator restritivo, que impede um maior esclarecimento ao mercado potencial e um conseqüente aumento de demanda.

A excessiva **formação puramente acadêmica** de alguns designers, resultante de uma ótica universitária algumas vezes deformada, acaba por gerar situações em que **designer e cliente se olham com antipatia mútua**. A freqüência dessa situação pode levar a um perigoso alargamento do espaço que ainda separa designers do meio empresarial. É comum se encontrar executivos que encaram o designer como um teórico puro, com quem não mais desejam dialogar e de quem pouco esperam em termos práticos.

Completa-se esse quadro com os **tradicionais obstáculos formais / legais à atuação profissional neste país**.

**A impossibilidade de montar uma empresa de design (a profissão só existe para o Imposto de Renda); os problemas de emissão de notas e recibos e os conseqüentes custos extras ao profissional ou ao seu contratador; a complexidade de formulação de contratos, nessas condições e tratando de questões ainda um tanto nebulosas (como direitos autorais, remuneração por royalties, propriedade intelectual, eventualidade de não aprovação dos serviços, participação de terceiros, etc., etc.); e a competição predatória dos “designers” informais são, entre muitos outros, grandes obstáculos ao crescimento da ação do bom designer no Brasil.**

### **Quais fatores influenciam as projeções de mercado? Por que?**

Os dois principais fatores que influenciam projeções para o mercado do designer são, pela ordem: A **decisão consciente do cliente potencial de contratar design e inseri-lo na sua corporação**, o que só pode resultar de um bem maior conhecimento do que é design, o que significa e qual a sua importância, por parte de contingentes significativos de empreendedores públicos e privados. Isso começa a aparecer, timidamente.

A **viabilização técnica e formal de atuação do designer**, tirando-o da clandestinidade e possibilitando uma relação profissional oficial com seus clientes, numa atividade regrada por órgãos específicos. Só a partir dessas realidades se poderá falar, efetivamente, em alterações para melhor, qualitativa e quantitativamente, do mercado profissional. E de um mensurável crescimento da demanda. Até então, o

*design seguirá sendo um campo aberto para as mais estapafúrdias intervenções de qualquer tipo de agente e para um encobrimento completo de fatos e dados relevantes.*

**4. Existe algum órgão, agência ou associação que registre (pesquisas, estudos) sobre a aprendizagem organizacional do setor? Estatísticas de empresas, profissionais, faturamento (volume de vendas), participação de mercado e resultados.**

*O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio criou, há alguns anos, o chamado **Programa Brasileiro de Design – PBD**. E tem buscado mensurar a situação do design profissional no país, com resultados ainda inexpressivos, pelas muitas razões acima apontadas.*

*O Ministério da Educação, por sua vez, detém informações razoavelmente atualizadas do ensino do design no Brasil, que podem balizar pesquisas a respeito. Por não se cogitar de uma rubrica “design” (o que é isso?) na contabilidade da esmagadora maioria das nossas empresas, não se pode contar com informações mínimas sequer, dos investimentos nesse setor pelas organizações, públicas ou privadas. Boa parte do crescimento, mesmo que pequeno, da atuação do designer em nossas empresas, por exemplo, se deve aos bons resultados alcançados por seus contratantes, o que, direta ou indiretamente, chega ao conhecimento de outras empresas, que resolvem “tentar” o mesmo. Ou seja, num cenário onde quem tem um olho é rei, resultados positivos – e eles tendem a acontecer, até pela precariedade das ferramentas de competição usadas por muitos empresários brasileiros, até agora - podem ser uma fórmula para divulgar e estimular a prática do design.*

**5. Existe alguma pesquisa ou dados sobre necessidades, percepções e tendências do comportamento de compra dos consumidores de design?**

*As informações disponíveis provêm, geralmente, das **áreas do marketing** das empresas que chegaram ao marketing. Dispõe-se hoje, também, de uma literatura internacional abundante em informações desse tipo, acessível com relativa facilidade. Mesmo que boa parte dessa literatura não tenha versões em português, vem crescendo a disponibilidade de informações básicas sobre o comportamento do consumidor. Algumas revistas especializadas sobre varejo trazem informações importantes e dados estatísticos que, embora muitas vezes tendenciosos, servem de base para o levantamento de informações mais específicas.*

*O designer profissional, investigador por natureza, tem conseguido encontrar boa parte da informação genérica disponível no mercado, incluindo-se a Internet. Até porque, raramente poderá dispor de informações e dados específicos junto ao seu cliente. Com isso, os profissionais mais experientes e criteriosos, procedem à formulação de conceitos razoavelmente embasados em conhecimentos do mercado, tendências, percepções e comportamentos amplos, que eles têm de interpretar e trazer para o âmbito das situações particulares em que estão envolvidos.*

*Em suma, a informação genérica sobre vários aspectos do mercado e do consumidor é cada vez mais acessível. Necessita-se, contudo, de grande habilidade do designer para trazer essa informação para o caso que tem em mãos, suprimindo as enormes deficiências de informação da maior parte das nossas empresas sobre suas próprias realidades mercadológicas.*

**6. Quais são os principais benefícios da regulamentação da profissão? Qual será o órgão oficial que irá regular o setor? Atualmente sob que regime jurídico as empresas (escritórios) estão atuando?**

*Já se comentou acima, muitas das dificuldades de uma profissão não regulamentada, “clandestina”: a impossibilidade que o profissional tem de atuar formalmente, de criar empresa, de fornecer notas de serviços, de celebrar contratos, de participar das licitações (único meio de atuar oficialmente nos projetos maiores, comandados pelo poder público), a ausência de códigos profissionais e de qualquer tipo de defesa do profissional, a falta de padrões estabelecidos de função e remuneração, a indefinição das fronteiras de seu trabalho, a concorrência de “piratas” não capacitados e credenciados, a falta de sindicatos e conselhos que regulem e fiscalizem o exercício da profissão, etc. A regulamentação poderia mudar esse quadro, ou ao menos amenizá-lo.*

*No caso de se chegar a essa regulamentação, caberia a criação de um Conselho Federal e Conselhos Regionais, específicos para o Design, ou a filiação dos designers a Conselhos já existentes, que acrescentariam o design às profissões que acolhem.*

***Atualmente, boa parte dos escritórios de design brasileiros tem nos seus objetivos sociais serviços “variados” (arquitetura, engenharia, comunicação, desenho técnico, digitação, etc.), de acordo com a titulação oficial de um ou mais dos seus sócios. Algumas vezes, são escritórios subsidiários de outros, maiores, de diferentes profissões. Ou espécies de “departamentos” de outras empresas. E, mesmo diante dessa brutal deformação, se regulamentam profissões muito menos significativas. Por exemplo, no ano passado a revista Isto É referiu a recente regulamentação da profissão de “sexista”, técnico capacitado a separar pintos fêmeas de pintos machos (!). Apesar dos milhares de diplomas dos cursos de graduação (superiores) em design que o MEC oficializa, a cada semestre, a profissão de designer vive na clandestinidade. Não se sabe até quando.***

**7. Principais aspectos e tendências (demográficas, econômicas, políticos e legais, tecnológicas e culturais) que afetam o setor de design, atualmente, e nos próximos anos (previsões para o futuro)?**

*Atualmente, as grandes transformações sociais, culturais, tecnológicas e econômicas a que assistimos desembocam diretamente na ação do designer. Todas elas causam impacto forte no seu trabalho. As mudanças incessantes nos hábitos e comportamentos das pessoas, em nível global, passam a exigir produtos e designs modificados. **Sem contar que o designer deve estar mais atento, ainda, ao atendimento de necessidades não percebidas pelas pessoas e antecipar soluções para problemas que ainda não foram detectados.** Poucos profissionais são tão sensíveis às mudanças, em todas as áreas, que chegam e que irão chegar.*

***• As previsíveis transformações na área da informática, por exemplo, irão afetar nossos designers em duas frentes: nas ferramentas digitais de que se vale e na geração de projetos voltados às novas realidades da computação. Esse, sem dúvida, será um campo em que o design desempenhará um papel destacado.***

- **A igualmente vertiginosa transformação dos meios de comunicação e de todos os espectros da comunicação interpessoal, em forma e conteúdo, terão no design um decisivo agente.**
- **Novas formas de abastecimento às grandes populações e novas necessidades na comercialização de bens abrirão nas lojas, como um todo, e no e-business, um espaço crescente de atuação ampla do designer.**
- **As cidades e as sociedades urbanas irão demandar soluções totalmente novas para novos problemas e em socorro à deterioração, por séculos, de procedimentos obsoletos. Muitas vezes, necessitando-se de inovações urgentes, de enorme importância e significado para as comunidades. Aqui, o design poderá significar, em muitos casos, vida melhor ou, até, sobrevivência.**

**8. Como as empresas de design se anunciam aos clientes? Que fatores influenciam na compra de design? O que o cliente está comprando? Porque?**

*Diferentemente das agências de publicidade e propaganda, com quem, muitas vezes, disputam à clientela, os designers não se valem – com as raras exceções que confirmam a regra – da publicidade para abrir mercados aos seus serviços. E dificilmente contam com profissionais de “prospecção de contas” visitando clientes potenciais. E, então, como conseguem clientes? Geralmente, por indicações de outros clientes, amigos ou fornecedores. Os líderes de equipes um pouco maiores costumam fazer palestras e apresentações técnicas a públicos específicos, divulgando-se e apresentando credenciais por trabalhos executados. Estranhamente, os profissionais com mais trabalho são os que são procurados e não os que procuram.*

*A compra do trabalho de um designer – ou equipe – resulta, com frequência, da indicação de terceiros ao cliente e da apresentação de portfólio consistentes, além de negociações muito bem conduzidas. A habilidade nessas negociações iniciais é decisiva, não só para viabilizar a contratação, mas para estabelecer parâmetros de trabalho que já poderão definir o sucesso ou o insucesso do que virá a acontecer.*

*Apesar da parte mais importante e valiosa do trabalho de um designer ser a identificação clara do problema a atender e a definição do conceito raiz, não é isso que, quase sempre, está sendo “comprado” pelo cliente. Este, por sua incapacidade de lidar com o imponderável e de valorar a produção intelectual, marginaliza esse componente fundamental e se fixa nos aspectos puramente materiais e mensuráveis do projeto: formas, cores, prazos, custos, tamanho, peso, ganhos financeiros, número de pessoas a envolver, etc. Mesmo que se leve alguns meses investigando dados e formulando o conceito, o que implica em também prestar serviços de assessoria técnica ao cliente, nessa fase fundamental, o trabalho só existe e se habilita a ser remunerado a partir do momento em que se dão as primeiras materializações. O cliente, quase sempre, não quer opiniões e planos. O estilo dominante é “cadê o desenho?”. E é isso o que ele se propõe a comprar do designer: desenho. Por isso, valoriza tão pouco o trabalho do designer, “um desenhista cheio de teorias e argumentos intelectuais”.*

**9. Quais as principais necessidades dos clientes consideradas “não atendidas” pelas empresas existentes no mercado de design? O que seria considerado uma proposta inovadora e diferenciada de design?**

*Quase invariavelmente, duas premissas são colocadas de antemão pelos clientes: **preço e prazo**. Com fatores restritivos como esses, geralmente sufocantes para o projeto, caberá ao designer adaptar-se às limitações percebidas e buscar negociações progressivas. É possível que, à medida que o designer vai convencendo o cliente com sua argumentação técnica, venha a se expandir, ao menos um pouco, aqueles limites iniciais. De qualquer forma, muitos clientes se sentem insatisfeitos com os preços e prazos finais dos trabalhos dos designers.*

*Parte das insatisfações, também, se deve a expectativas impossíveis de serem atendidas, dentro das limitações de todo tipo existentes (prazos, orçamentos, capacitação material e humana da empresa cliente, investimentos necessários, peculiaridades do mercado atingido, etc.). Desconsiderando esses condicionantes, gerados por eles mesmos, alguns clientes julgam insatisfatórios os resultados alcançados. O que nem sempre se deve a uma menor qualificação do designer.*

*Algumas experiências bem sucedidas podem estar apontando para novas propostas diferenciadas de “fazer” o design. Cansados de tratarem das questões que consideram artísticas e estéticas com uma variedade enorme de protagonistas, repetindo interminavelmente briefings para diferentes pessoas, que atuam de costas umas para as outras, **algumas empresas se mostram voltadas a adquirir “pacotes” completos, com um único interlocutor para todo esse complexo de serviços**. Embora nem sempre essa política seja a mais adequada e conveniente, em alguns casos os designers se incorporam à macro-equipes. Ou montam equipes sob sua direção, “vendendo” aos contratantes pacotes fechados, que incluem desde a investigação e o planejamento, até a entrega final dos produtos projetados e executados.*

*Outro **aspecto inovador**, experimentado na Europa, Estados Unidos e Japão vem sendo a **customização total do design**. Equipes de designers vão ao mercado, interagem com o consumidor-alvo, convivem com ele e investigam informalmente suas preferências, vivenciam produtos hipotéticos, pesquisam diretamente no mercado, estabelecem bench marks a partir do conhecimento maior do mercado, vão para as lojas (fotografando e filmando as cenas de consumo) e dispensando intermediários na busca de informações que podem chegar contaminadas ou incompletas. Só após toda essa experimentação de mercado é desenvolvido e testado o produto propriamente dito, muitas vezes totalmente diferente daquele que se imaginava em laboratório. Esse tipo de equipe pode vir a se constituir num novo modelo para projetistas, que poderá ser bastante apreciado pelos clientes, por sua extrema vinculação com a realidade dinâmica do mercado, algo sempre admirado pelos empresários.*

*Uma das **inovações vem do cliente**. Algumas empresas vêm abrindo espaço para o recebimento de propostas de design de produto, dentro de princípios e detalhes divulgados por seu site. Projetos selecionados são adquiridos, mediante contratos para pagamento mensais de royalties aos designers, em percentuais aplicados sobre as vendas no período (que giram em torno de 2 a 5%).*



**10. Na sua opinião, é viável a abertura de um estúdio de design (produto e visual) em Porto Alegre? Porque?**

*A abertura de um estúdio em porto Alegre, como em qualquer cidade, é sempre viável. **Particularmente, porque o mercado de um designer não é, necessariamente, a cidade onde tem seu escritório.** É indispensável, porém, que o(s) designer(s) que vão estabelecer esse escritório tenham perfeito conhecimento da realidade profissional - da qual se fez uma série de comentários, acima – e estejam preparados para serem “**empresários**”, **administrando uma empresa.** O **tempo de vida da maioria desses escritórios é pequeno**, muito mais pelas mesmas razões do insucesso de qualquer outra empresa: **falta de vocação para empreender e negociar, desconhecimento dos princípios de gestão de um escritório, visão “sonhadora” da realidade empresarial, incapacidade de suportar as múltiplas pressões tributárias, desconhecimento da formação de custos e do controle de cash flow, incompatibilidade efetiva entre os sócios, comprometimento com funcionários, capital insuficiente para equipar e financiar o operacional, etc.** Nota-se que os casos melhor sucedidos são aqueles em que o escritório conta, além do indispensável profissional capacitado ao design, com a **gestão de alguém muito capacitado na área comercial.** Há que se questionar, ainda, se esse escritório tem bem definido o **tipo de “produto” que irá oferecer ao mercado e sua capacidade de conquistar clientes em bom número. Isso porque, além de verbas curtas, o turn over de clientes é, geralmente, muito grande, exigindo uma reposição continuada.***

*Recomendo a leitura do livro *Pensando Design*, editado pela Editora UniRitter, em 2004, no qual escrevi o primeiro capítulo, numa espécie de “autobiografia”, onde muitas das perguntas abaixo são respondidas, direta ou indiretamente. Ali também o pioneiro do design gaúcho, José Carlos Bornancini, descreve sua trajetória e a do mercado do design gaúcho.*

*Norberto Bozzetti*

## APÊNDICE C

### **Roteiro de entrevista Contadora**

Informações sobre a abertura de uma empresa no setor de serviços, escritório de design em Porto Alegre:

**1) Para abertura da empresa.**

Falar sobre o tempo, despesas, tramites, órgãos e documentos necessários:

**2) Honorários cobrados (contador) - abertura e mensais.**

**3) É possível enquadrar no SIMPLES?**

Que vantagens à empresa terá?

Impostos que a empresa deve pagar (municipal, estadual e federal).

**4) Para contratar funcionários (que impostos pagar)?**

Que benefícios são obrigatórios?

O que deve ser descontado?

APÊNDICE D

Concorrentes em Porto Alegre

	Empresa	Serviços (design)	site	endereço	telefone	fonte
1	GAD Design (líder do mercado)	Reposicionamento e estratégia de marcas, identidade corporativa, design gráfico, design embalagem, design de ambiente, arquitetura comercial, sinalização, design promocional, arquitetura promocional e campanhas	<a href="http://www.gad.com.br/">www.gad.com.br/</a>	Av. Ceará, 320	51-33262500	Site Apdesign
2	CDA Design	Arquitetura Comercial, design gráfico, embalagem e <i>merchandising</i> .	<a href="http://www.cda.com.br">www.cda.com.br</a>	Felipe Oliveira, 500 sala 301	51-33334900 51-33330717	listel e site Apdesign
3	Cend - Centro de Engenharia e Design	Design de ambientes internos, design de ambientes externos (paisagismo, fachada e lazer), <b>design de produto</b> , engenharia de interiores (infra-estrutura).	<a href="http://www.cend.com.br/">http://www.cend.com.br/</a>	(sem endereço divulgado) Porto Alegre	51-33320541	Site Apdesign
4	Completa Identidade Corporativa (Lubianca)	Arquitetura de ambientes (varejo, restaurantes, hotéis, entretenimento, corporativos, sinalização e <i>merchandising</i> ) e arquitetura de marcas (papelaria corporativa, folder e perfil e material de apoio).	<a href="http://www.completa.com.br">www.completa.com.br</a>	Dom Pedro II, 1220 sala 301	51-33378787	Site Apdesign
5	Comunic Bureau	Design gráfico (identidade visual), design digital, design de ambientes e programação visual (palcos, painéis, luminosos e sinalização).	<a href="http://www.comunicnet.com.br/">http://www.comunicnet.com.br/</a>	Rua Ramiro Barcelos, 820 sobreloja	(51) 33112650/94 29/9568	Site Apdesign
6	Hipervisual Design	Design gráfico, promoção digital (foco <i>websites</i> e <i>softwares</i> ).	<a href="http://www.hypervisual.com.br/">http://www.hypervisual.com.br/</a>	Av. Getulio Vargas, 908 cj.604	51-32310888	102 BRT, listel e site Apdesign
7	L3 Design Ltda	Design editorial (publicações), logotipia, identidade corporativa, sinalização.	<a href="http://www.l3design.com.br/">http://www.l3design.com.br/</a>	Av. Iguazu, 41 sala 504	51-33389209	102 BRT e site Apdesign

## Concorrentes em Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
8	Packart Design	Branding, design de embalagens, identidade corporativa, PDV. Projeção internacional.	<a href="http://www.packartdesign.com.br">www.packartdesign.com.br</a>	Av. Loureiro da Silva, 2001 sala 517	51-32243413 51-32241525 51-98079061	listel e site Apdesign
9	Planobase Arquitetura e Design Ltda	Arquitetura promocional e promocional, Design (embalagem, gráfico, promocional, sinalização), Estratégia de marca (arquitetura, identidade e posicionamento), Identidade visual (produto e corporativa).	<a href="http://www.planobase.com.br/">http://www.planobase.com.br/</a>	Rua Dom Pedro II, 1220 sala 516 Ed. Saoex Center	51-33377991 51-33425588	102 BRT e site Apdesign
10	DZ6 Marketing e Design	Design gráfico, embalagem, comunicação visual, <i>merchandising</i> e assessoria e planejamento.	<a href="http://www.dz6.com.br/">http://www.dz6.com.br/</a>	Av. Nova York, 294 casa 1	51-33422725	102 BRT e site Apdesign
11	VERDI Design	Gestão de marca, identidade visual, sinalização e embalagem.	<a href="http://www.verdi.com.br/">http://www.verdi.com.br/</a>	Rua Felix da Cunha, 768 sala 305	51-30617677 51-30617678	102 GVT e site Apdesign
12	Bozzetti Design	Obs: Presidente Apdesign		R. Dr. Armando Barbedo, 480 SI206 Ed. Dom Francisco	51-32644190 51-32644191	102 BRT
13	Roberto Sperotto Design Ltda	Empresa é grande (tradicional) ?		Rua Alm. Barroso, 735 sala 505 Cond. Alm. Barroso	51-33954422	102 BRT e listel
14	Bornancini Petzold & Muller	Sócio Paulo Muller (design produto), professor PUC e participa da (Apdesign)		Av. Nova York, 10 conj.305 Ed. New York Place	51-33429831	102 BRT

## Concorrentes em Porto Alegre

	Empresa	Serviços (design)	site	endereço	telefone	fonte
15	Alexandre Guedes Mussnich	Planobase e APDESIGN		Rua Dom Pedro II, 1240 sala 211	51-30235588 51-33377991 51-33425588	listel
16	Bertussi Design Industrial Ltda	Arquitetura e design de produto	www.bertussidesign.com.br	Rua João Abbott, 257 sala 201	51-30294899	listel e 102 GVT
17	Zon Design Scomazzon (nome antigo)	Design de produto, embalagens, marcas e sinalização	www.scomazzon.com.br	Rua Ramiro Barcelos, 1796 sala 201	51-33303563 51-33323083	listel
18	NEMMEN Design	Design gráfico, comunicação visual & internet	www.nemmen.com.br	Av. Getulio Vargas, 290	51-32267460	listel
19	Exclamação Produção Gráfica e Fotonitos	Concorrente indireto - design gráfico fotolito, prova digital, design de livros, folders, jornais, revistas, cartaz	www.exclamaonline.com.br	Rua Isidoro Tressi, 471 conj. 01	51-33390712	listel
20	Sisper Design Plan Studio (empreendedora Simone)	Design de Produto e gráfico.	http://www.sisperdesign.com			Site Apdesign
21	Emphasis Design Gráfico	Design Gráfico ? Razão Social Isabel Hurovich (empreendedora) ?		Av. Goethe 21 cj 505	51-33333461	102 BRT e listel
22	Rosane Teresinha Stachlewski	Empreendedora ? tem mais uma concorrência no prédio (5 andar)		Av. Loureiro da Silva, 2001 sala 217 Ed. Edel Trade Center	51-32218224	102 BRT
23	Ab Design Comunicação	Razão Social Adriana Sita (empreendedora?)		Rua Sorocaba 174 sala 401	51-33615564	102 BRT e listel
24	Renata Rubim Design e Cores	Empreendedora e trabalha em casa ?		R. Amelia Teles, 185 ap 101	51-33303571	102 BRT e listel
25	Carla Pantoja Giuliano	Empreendedora ?		Av. Carlos Gomes	51-33344004	102 BRT

## Concorrentes em Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
26	Stampa Design	Concorrente indireto - design gráfico ?		Av. Getulio Vargas, 774 cj.402 Ed. Montreal	51-32314866	102 BRT e listel
27	Grau Design Digital	Design digital		Rua Jose de Alencar 1188 sala 501	51-32325629	102 BRT e listel
28	Inpar Soluções em Sistemas	Software		Av. Ipiranga, 6681 B194 S106	51-33847975	102 BRT
29	Julio Cesar Machado Ghiorzi	Trabalha em casa ?		Rua Tiradentes, 35 apto 304	51-33128117	102 BRT
30	Luiz Carlos Souza de Freitas	Trabalha em casa ?		Rua Garibaldi, 1095 apto 405	51-32643315	102 BRT
31	Tendez web Design e Estudio Grafico	Concorrente indireto ?		Av. Borges de Medeiros, 596 ap 12a Ed. Tocandiras	51-32866226	102 BRT
32	Portfolio Design	Criação e Produção de Artes Visuais Ltda (Micro Empresa) - Concorrente indireto ?		Av. Cavalhada, 5205 C 22 Cond. Jd do Sol	51-32461010	102 BRT e listel
33	Obra Prima Designer Grafico Ltda	Design Grafico ?		Av. Brasil 162 - 3º andar	51-33427503	102 BRT e listel
34	Victum Eletroneletronica Ltda	Confirmar se é concorrente ?		R. Dr. João Inácio, 520	51-33375416 51-30192786 51-33371204	102 BRT e listel
35	Estudio Legiao Design Grafico Ltda	Design Grafico		R. Ferreira Viana, 214	51-33886936	102 BRT
36	Design Art	Lourival Bernardo Abreu - razão social		Av. Jose Aloisio Filho, 889 conj 133 Res. Tulipa	51-33622184	102 BRT e listel

## Concorrentes em Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
37	Trisul web Design	web Design ?		Pc. Sem Alberto Pasqualini, 121 cj 204 Jd. Palmeiras	51-32631109	102 BRT
38	E Design Publicidade	Trabalha em casa ?		Av. Saturnino de Brito, 441 apto 204	51-33819226	102 BRT
39	Couro Design Store Comercio de Móveis Ltda	Confirmar se é concorrente ?		Rua Dom Pedro II, 904	51-30127018 51-30127220	102 GVT
40	Detok Designs Comercio & Serviços Ltda	Coml e Serviços ?		Ernesto da Fontoura, 1493-SL 701	51-30245023	102 GVT
41	Gas Design Produtos Ltda	CONCORRENTE?		PE. Chagas, 247 cj 404	51-30265627	102 GVT
42	Art & Design Com. e Serviços Ltda - loja 1	2 lojas ?		Rua Dom Pedro II, 1035	51-30262584 51-30234190 51-30246585 51-30234385	102 GVT e listel
43	MAV Design Desenvolvimento	Trabalha em casa ?		Jose do Patrocinio, 95 apto 302	51-30237878	102 GVT
44	Pleno Design Ltda	Concorrente Indireto - Design Gráfico confirmar endereço ? Ou Goethe, 71 sala 705		Dr. Florencio Ygartua, 288 sala 501	51-30248414	102 GVT e listel
45	SCHWARTZ Design	Loja fechou ?		Oswaldo Aranha, 626	51-30194737 51-30266408	102 GVT

## Concorrentes em Porto Alegre

	Empresa	Serviços (design)	site	endereço	telefone	fonte
46	Superfície Design Produtora de Materiais Graficos Ltda	Concorrente indireto - Design gráfico		Dr. Timoteo, 727 sala 402	51-30192353	102 GVT
47	UP Design Marketing Ltda			Br. Gravatai , 694 sala 102	51-30612146 51-30613580 51-32867488 51-32861039	102 GVT e listel
48	Viver Bem interiores e Design	Design de interiores ?		Quintino Bocaiuva, 805	51-30288382	102 GVT
49	Armarius Design	MÓVEIS ?		Av. Ceará, 693	51-33372912	listel
50	Art & Design Com. e Serviços Ltda - loja 2	2 lojas ?		Rua Dom Pedro II, 1035	51-32221738 51-33469475	listel
51	Austral Indústria e Com Móveis	MÓVEIS ?		Rua Frederico Mentz, 1606 sala 140	51-33250033	listel
52	Carlomagno, Taine N S	Trabalha em casa ? empreendedora ?		Av. Dr. Nilo Peçanha, 350 apto 901	51-33887590 51-33304869	listel
53	Espaço Sideral Arquitetura Atômica	O que está empresa faz ?		Rua Gen. Bento Martins, 562	51-32218205	listel
54	Infokom Comércio e Repres	Concorrente ?		Rua Alzira Freitas Tacques, 128	51-33863389	listel



## Concorrentes em Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
55	Legio Estudio	Trabalha em casa ?		Travessa Serafim Terra, 49 apto 406	51-33520583	listel
56	LK Soluções Impressas	Design gráfico ?		Av. São Paulo, 827	51-33464823 51-33951686	listel
57	Mota Ilustração e Imagem	Concorrente ? Confirmar endereço		Av. Carlos Gomes 141 sala 309	51-30299552	listel
58	Twist Design	Trabalha em casa ?		Av. Assis Brasil, 2746 apto 410	51-33613258	listel
59	Vogt Design e Planejamento	Confirmar bairro		Tv. Taquari, 98 sala 402	51-33317812 51-33211824	listel
60	Artgraf Design Corporativo	Concorrente indireto - design gráfico ?		Rua Felipe Neri, 447 sala 503	51-33329041	listel
61	Código Design	Concorrente indireto - design gráfico ?		Av. Goethe, 260	51-33303425	listel
62	Company Design Gráfico	Concorrente indireto - design gráfico confirmar bairro?		Av. P Pinto, 255	51-33621853	listel
63	Elemento Design Gráfico	Concorrente indireto - design gráfico ?		Av. Nova York, 547 sala 405	51-33623610	listel
64	Gran Design Comunicação Total	Concorrente indireto - design gráfico ?		Rua Felipe Camarão, 690 cj 402	51-33126600	listel
65	Libretos Design Editorial	Concorrente indireto - design gráfico ?		Rua Pinheiro Machado, 222 bloco 707	51-32333804	listel
66	Dom Design			Rua Voluntários da Pátria, 3500	51-33376189	102 BRT

## Concorrentes em Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
67	Born Design Planejamento Grafico Ltda			Av. Amazonas, 980 sala 202	51-33845766 51-33846087	102 BRT e listel
68	Desenho Tecnico Ltda			Rua Miguel Tostes, 954	51-33884869	102 BRT e listel
69	Fishes Comercio e Serviços			Rua Quintino Bocaiuva, 694 sala 603 Ed. Golden Point	51-33332022	102 BRT e listel
70	In Verso Design			Rua Cel. Fabricio Pilar, 55 sala 408	51-33881707	102 BRT
71	Parafuso um Studio Design			Rua Mq do Pombal 783 sala 601 Ed. Macau	51-33433967	102 BRT e listel
72	R Filo Design e Artes Ltda			Av. Paraná, 978	51-33425308 51-33255815 51-33256846	102 BRT e listel
73	Jandesign			Rua dos Andradas, 1273 lj4 Ed. Dona Laura	51-32276739	102 BRT
74	Jose Carlos Nicodemo Giralt			Rua Vig. Jose Inácio 368	51-32247281	102 BRT
75	Pixel Army Design Ltda			Estrada das três meninas,110	51-32586010 51-32129895 51-32270117	102 BRT e listel

## Concorrentes em Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
76	Tecniart Design Mercadologico Ltda			Rua Padre Chagas 67 sala 503	51-33954452	102 BRT e listel
77	Viver Design			R. Fernando Gomes 128 SI405 Ed. Atrium Center	51-32225395	102 BRT
78	Oficio Ergonomia			Rua São Luiz 1036	51-32191657	102 BRT
79	Mr Design			R. 7 Itm Serra Verde 41	51-33222689	102 BRT
80	R4 Design			R. 17 de Junho, 457	51-32257500	102 BRT
81	Jpd Embalagens Ltda			Rua Paulo Setubal, 194	51-33453336 51-33459384	102 BRT
82	Henrique João Behrends			R. Felipe Camarão 690 cj 402	51-33113808	102 BRT
83	Redesenho Imagem			Av. das Industrias 275 conj.116	51-33370068	102 BRT e listel
84	Estudio 4d			R. Carlos Silveira M Pacheco, 10 sala 811	51-33259329	102 BRT
85	Hi Design Studio			Rua Barão Gravatai, 238 sala 408	51-32265519	102 BRT e listel
86	Participa - Desenvolvimento e Participação Ltda			R. João Mendes Ouriques, 365	51-32428347	102 BRT
87	Aldeia Agência de Internet			R. Dario Pederneiras, 576	51-30233020	102 GVT
88	AME Archimedia Computação Grafica e Design Digital Ltda			Av. 24 de Outubro, 1419 sala 101	51-30197397	102 GVT

## Concorrentes em Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
89	Arquiteta Cassia Kroeff			R. Palmeira, 27 sala 408	51-30222659	102 GVT
90	Atelier Design Editorial Ltda			Rua Jose de Alencar, 386 sala 301	51-30287368	102 GVT e listel
91	Beth Lima Hair Design			Rua Felix da Cunha, 659 sob superior	51-30268689	102 GVT
92	BHZ Design			Rua Tobias da Silva, 149 cj 204	51-30238172 51-30248030	102 GVT
93	Cesar Vieira Design Ltda			R. Benjamim Moresco, 65	51-30242772	102 GVT
94	Faro Design Ltda			Tte. Cel. Fabricio Pilar, 33 loja comercial	51-30265760	102 GVT
95	Grafia Design e Comunicação Ltda SRV3			Visc.do Rio Branco, 471	51-30286560 51-30296560	102 GVT
96	NEKTAR Design			Dona Laura, 414 cj 703	51-30610085	102 GVT
97	Pense Design			Augusto Pestana, 25 apto 51	51-30222830 51-30222831	102 GVT
98	Três Design e Embalagens Ltda			Luis de Campos, 27	51-30181882	102 GVT
99	W3W Design e Comunicação Ltda			Dona Margarida, 1120	51-30121450	102 GVT
100	Zorzo Design & Marketing Ltda			Taquara, 386 sala 803	51-30223200	102 GVT

## Concorrentes em Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
101	Ad Brasil Arquitetura Design			Santa Cecília, 1147 cj 503	51-32324538	listel
102	Ag2 Design			Domingos Crescêncio, 727	51-21369300	listel
103	Motive Design			Av. Montenegro, 186 sala 504	51-33212779	listel
104	Publicato Design Editorial			Rua Gen. Neto, 71 sala 704	51-32242664	listel
105	SB Design			Rua Furriel Luiz Antonio de Vargas, 380 cj. 203	51-33422725	listel
106	Takeda Design			Rua Alcides Gonzaga, 225	51-33626971	listel
107	Whip Design			Rua Sport Club São José, 54 sala 101	51-33621567	listel

## Concorrentes em Fora de Porto Alegre

	<b>Empresa</b>	<b>Serviços (design)</b>	<b>site</b>	<b>endereço</b>	<b>telefone</b>	<b>fonte</b>
1	Perfil Design	Identidade visual, web design, catálogos, embalagens, sinalização, folders, marcas, projeto de produto, design de interiores		Av. Gildo de Freitas, 871	51-4784334	listel
2	Qualitas, Insight - Idéias em Comunicação		<a href="http://www.qi.com.br/">http://www.qi.com.br/</a>	PELOTAS		Site Apdesign

PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA (MENSAL) - ANO 1

Descrição	%	mês 0 (41.751,00)	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6
<b>Investimento inicial</b>								
Saldo inicial de caixa			5.250,00	1.955,31	910,62	1.365,93	1.821,23	2.276,54
<b>Total das entradas de caixa</b>			<b>3.712,50</b>	<b>5.962,50</b>	<b>7.462,50</b>	<b>7.462,50</b>	<b>7.462,50</b>	<b>7.462,50</b>
Faturamento (serviços)			7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Recebimento à vista	50%		3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00
Recebimento a 30d	30%			2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Recebimento a 60d	20%				1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Inadimplência e atrasos	0,5%		(37,50)	(37,50)	(37,50)	(37,50)	(37,50)	(37,50)
<b>Total de saídas de caixa</b>			<b>(7.230,99)</b>	<b>(7.230,99)</b>	<b>(7.230,99)</b>	<b>(7.230,99)</b>	<b>(7.230,99)</b>	<b>(7.230,99)</b>
(-) Despesas gerais e administrativas			(3.030,67)	(3.030,67)	(3.030,67)	(3.030,67)	(3.030,67)	(3.030,67)
(-) Despesas com vendas	1%		(75,00)	(75,00)	(75,00)	(75,00)	(75,00)	(75,00)
(-) Salários			-	-	-	-	-	-
(-) Pró-labore + encargos			(3.275,00)	(3.275,00)	(3.275,00)	(3.275,00)	(3.275,00)	(3.275,00)
(-) ISSQN	5%		(375,00)	(375,00)	(375,00)	(375,00)	(375,00)	(375,00)
(-) IR (simples)	4%		(225,00)	(225,00)	(225,00)	(225,00)	(225,00)	(225,00)
(-) CPFIM (0,38% s/ debitos)	0,38%		(26,53)	(26,53)	(26,53)	(26,53)	(26,53)	(26,53)
(-) Depreciação (não desembolsa)			(223,80)	(223,80)	(223,80)	(223,80)	(223,80)	(223,80)
<b>Saldo do período</b>		<b>(41.751,00)</b>	<b>(3.518,49)</b>	<b>(1.268,49)</b>	<b>231,51</b>	<b>231,51</b>	<b>231,51</b>	<b>231,51</b>
(+) Depreciação			223,80	223,80	223,80	223,80	223,80	223,80
<b>Fluxo líquido de caixa</b>		<b>(41.751,00)</b>	<b>1.955,31</b>	<b>910,62</b>	<b>1.365,93</b>	<b>1.821,23</b>	<b>2.276,54</b>	<b>2.731,85</b>

Descrição	%	mês 0 (41.751,00)	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12
<b>Investimento inicial</b>								
Saldo inicial de caixa			2.731,85	3.187,16	3.642,47	4.022,49	4.402,51	4.782,54
<b>Total das entradas de caixa</b>			<b>7.462,50</b>	<b>7.462,50</b>	<b>7.462,50</b>	<b>7.462,50</b>	<b>7.462,50</b>	<b>7.462,50</b>
Faturamento (serviços)			7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Recebimento à vista	50%		3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00
Recebimento a 30d	30%		2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Recebimento a 60d	20%		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Inadimplência e atrasos	0,5%		(37,50)	(37,50)	(37,50)	(37,50)	(37,50)	(37,50)
<b>Total de saídas de caixa</b>			<b>(7.230,99)</b>	<b>(7.230,99)</b>	<b>(7.306,28)</b>	<b>(7.306,28)</b>	<b>(7.306,28)</b>	<b>(7.306,28)</b>
(-) Despesas gerais e administrativas			(3.030,67)	(3.030,67)	(3.030,67)	(3.030,67)	(3.030,67)	(3.030,67)
(-) Despesas com vendas	1%		(75,00)	(75,00)	(75,00)	(75,00)	(75,00)	(75,00)
(-) Salários			-	-	-	-	-	-
(-) Pró-labore + encargos			(3.275,00)	(3.275,00)	(3.275,00)	(3.275,00)	(3.275,00)	(3.275,00)
(-) ISSQN	5%		(375,00)	(375,00)	(375,00)	(375,00)	(375,00)	(375,00)
(-) IR (simples)	4%		(225,00)	(225,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)
(-) CPFIM (0,38% s/ debitos)	0,38%		(26,53)	(26,53)	(26,81)	(26,81)	(26,81)	(26,81)
(-) Depreciação (não desembolsa)			(223,80)	(223,80)	(223,80)	(223,80)	(223,80)	(223,80)
<b>Saldo do período</b>		<b>(41.751,00)</b>	<b>231,51</b>	<b>231,51</b>	<b>156,22</b>	<b>156,22</b>	<b>156,22</b>	<b>156,22</b>
(+) Depreciação			223,80	223,80	223,80	223,80	223,80	223,80
<b>Fluxo líquido de caixa</b>		<b>(41.751,00)</b>	<b>3.187,16</b>	<b>3.642,47</b>	<b>4.022,49</b>	<b>4.402,51</b>	<b>4.782,54</b>	<b>5.162,56</b>

## **ANEXOS**

## **Andrea Verônica Bagattini**

Idade: 26 anos.  
Estado Civil: Solteira.  
Nacionalidade: Brasileira.  
Endereço: Rua Candido Silveira, 140/ 701.  
Bairro: Auxiliadora  
CEP: 90540-010  
Porto Alegre – RS  
Telefone celular: 51 84012927  
Telefone residencial: 51 33428491  
e-mail: [andrea.bagattini@gmail.com](mailto:andrea.bagattini@gmail.com)

### **Escolaridade**

- Ensino Superior:  
Design de Produto  
Universidade Luterana do Brasil  
Formada desde janeiro de 2005  
- Ensino Médio:  
Colégio Salesiano Dom Bosco  
Formada em dezembro de 1997  
- Ensino Fundamental:  
Escola do Salvador  
Formada em dezembro de 1993

### **Conhecimentos**

- Inglês nível avançado,  
- Italiano nível médio,  
- Curso de Corte e Costura,  
- Curso de Joalheria e Design de Jóias,  
- Corel Draw, PhotoPaint, Photoshop.

### **Experiência Profissional**

Summit Com. Imp. E Exp. Ltda – 03/2003 – 03/2006  
Empresa que trabalha no ramo de material escolar abrangendo todo o território nacional.  
Responsável pelo desenvolvimento e criação das linhas de mochilas e estojos escolares.  
Desenvolvimento das embalagens dos produtos, anúncios, material de ponto de venda, banners e catálogos da empresa.  
Lengler Indústria de Jóias – 11/2001 a 05/2002  
Empresa tradicional de Porto Alegre que atua no ramo de fabricação de jóias com design próprio a mais de 30 anos. Criação de jóias das linhas clássicas, jovem e infantil.  
SB Design – 05/2001 a 11/2001  
Studio de Design. Auxiliar na criação de marcas, cardápios, folders, cartões de visita, etc.



## Letícia Janaina Machado Bicca

Rua Dr.Vargas Neto 160/413  
 Leopoldina - Porto Alegre/RS  
 51-30286652 51-92126652  
 ✉ [leticiajanaina@pop.com.br](mailto:leticiajanaina@pop.com.br)

27 anos  
 casada  
 brasileira  
 não fumante



**Objetivos:** Marketing, Educação, Terceiro Setor e Meio Ambiente

### Resumo das Habilidades

Experiência em administração de pessoal, atendimento ao cliente, suporte administrativo e logístico de compras. Domínio de Windows, Word, Excel, Power Point e **SAP**.

### Formação Acadêmica

Atualmente cursando: Administração/Marketing (10º semestre) - **UFRGS**

### Experiência Profissional

07/2005 – 01/2006 **Global Vision Ltda.** (Consultoria de Planejamento Estratégico).

Cargo: Estagiária Administração

Principais atividades: Faturamento de notas fiscais (contas a pagar/receber, fluxo de caixa e conciliação bancária). Suporte administrativo e acompanhamento dos processos da consultoria. Montagem de material didático e atendimento aos alunos e clientes

07/2004 – 01/2005 **Bunge Fertilizantes S/A**

Cargo: Estagiária Cobrança

Principais atividades: Atendimento a clientes (negociação de dívidas); Alimentação do sistema de contas a receber e elaboração de relatórios de clientes inadimplentes e acompanhar o processo de documentos para cartório e cobrança judicial.

05/2002 – 04/2004 **Sonae Distribuição Brasil S/A**

Cargo: Assistente Comercial/ Compras

Principais atividades: Atendimento a fornecedores (negociação de contratos de fornecimento). Alimentação do sistema de reposição de estoques (logística) e elaboração de relatórios de vendas. Acompanhar o processo de confecção de encartes e campanhas promocionais

04/2001 – 03/2002 **Global Village Telecom (GVT)**

Cargo: Assistente Administrativo/ Vendas

Principais atividades: Suporte administrativo de vendas (solicitação de viagens, reembolsos e compras). Organização de treinamentos e campanhas de marketing para equipes de vendas GVT (prestadoras de serviço). Atendimento ao cliente e elaboração de relatórios

10/2000 – 04/2001 Rodi Decorações Ltda – **Wall Street Posters**

Administrativo- Depto Pessoal - Estágio Administração

01/2000 – 09/2000 Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul - **Sicredi Central**

Controladoria - Folha de Pagamento e Contas a Pagar - Estágio Administração

08/1996 – 09/1999 Albarus Transmissões Homocinéticas (**ATH**)

Cargo: Auxiliar Administrativo/ Engenharia de Processos

Principais atividades: suporte administrativo ao departamento de CEP (controle estatístico de processo)

**Referência Profissional:** Aurita Mugnaini (Consultora Comercial GVT) fone: 51 3025-1103



LETICIA JANAINA MACHADO BICCA 125195



**Vínculo Atual**

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - DIURNO**

**Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.**

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	-	Matriculado	2
2006/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2006/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	-	Matriculado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	A	Aprovado	2
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2006/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	B	-	Cancelado	4
2006/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	A	Aprovado	4
2006/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	A	B	Aprovado	2
2005/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/2	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	B	-	Cancelado	4
2005/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	A	Aprovado	4
2005/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	A	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	C	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	B	Aprovado	4
2005/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	C	Aprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2004/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	B	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	A	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	A	Aprovado	4
2004/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6
2003/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	B	Aprovado	6
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	C	Aprovado	4
2003/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	C	Aprovado	4

ATIVIDADES LIBERADAS				
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos	
2004/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	Sim	4	
2004/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	Sim	4	

2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	Sim	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	Sim	4
2004/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	Sim	4
2004/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	Sim	4
2004/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	Sim	4
2004/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	Sim	4
2004/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	Sim	4
2004/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	Sim	4
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	Sim	4
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	Sim	4
2004/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	Sim	4
2004/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	Sim	4
2004/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	Sim	4
2004/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	Sim	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	Sim	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	Sim	4
2005/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	Sim	4
2004/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	Sim	4
2004/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	Sim	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	Sim	4