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

Monise Pasetto Soster

Modelos de Negócios:
Elaboração do Modelo Canvas para uma loja de aluguel de trajes para festas

Porto Alegre

2014

Monise Pasetto Soster

Modelos de Negócios:
Elaboração do Modelo Canvas para uma loja de aluguel de trajes para festas

Trabalho de conclusão de 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.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fioriolli

Porto Alegre

2014

Monise Pasetto Soster

Modelos de Negócios:
Elaboração do Modelo Canvas para uma loja de aluguel de trajes para festas

Trabalho de conclusão de 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.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fioriolli

Conceito final:

Aprovado em.....de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

_____

_____
Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fioriolli

“Somos insignificantes. Por mais que você programe sua vida, a qualquer momento tudo pode mudar”.

- Ayrton Senna

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Marta e Milton, e aos meus irmãos, Michel, Marjory e Maria Carolina por sempre terem me mostrado o caminho a seguir e apoiado minhas decisões.

Ao meu namorado, William, por ter sido o grande incentivador deste trabalho e meu parceiro para todas as horas.

Aos meus primeiros colegas de estágio do Banrisul, principalmente à Rosmeri, Beatriz, Ernani, Camila e Agomar. O que aprendi com eles foi fundamental para o meu desenvolvimento profissional.

Aos meus colegas da Farmácia Municipal, principalmente às farmacêuticas Patrícia, Sandra e Vanessa, que sempre estavam dispostas a ajudar e responder as minhas dúvidas. Também, às colegas estagiárias Amanda, Carla, Rafaela e, principalmente, a Daniela, com quem passei a maior parte do tempo na Farmácia Vila Branca.

Aos colegas do meu último estágio, do Walmart CSC Capital Humano, de onde ficaram as maiores amizades e grandes ensinamentos para minha profissão. Agradeço, principalmente, a colega Fátima que tem sido uma grande amiga. E sempre esteve disposta a me ensinar os processos da empresa e me ajudar no que fosse necessário.

Aos meus colegas de aula, Fernanda, Jéssica, Isabel, Lucas, Luciele, Rodrigo e Paola, que além de serem grandes amigos para a vida toda, sempre estiveram dispostos a ajudar, emprestando provas e trabalhos e doando *xerox* dos semestres anteriores.

Ao meu professor orientador, José Carlos Fioriolli, por ter sido paciente e me passado um pouco do seu conhecimento para a construção deste trabalho.

E a minha grande amiga Juliana, que apesar de termos escolhido caminhos muito diferentes, sempre encontramos um tempo livre para falar um pouco dos nossos aprendizados com a faculdade e estágios e relaxar em meio ao TCC e preparativos para nossas formaturas.

RESUMO

Este trabalho consiste na elaboração de um modelo de negócios a partir da Modelagem Canvas, proposta por Osterwalder e PIgneur (2011), para uma loja de aluguel de trajes femininos para festas. O modelo propõe a análise de nove perspectivas para criação de um negócio inovador. Lojas de aluguel de trajes são empreendimentos tradicionais e que, geralmente, contam com um baixo nível de inovação. Com o crescimento do ramo de festas, se faz necessário uma loja que ofereça aluguel de trajes e que se diferencie dos seus concorrentes. Antes da elaboração de um plano operacional, que é fundamental para abertura de ume empresa, é importante a idealização do negócio e análise de suas possíveis estratégias. O modelo elaborado traz inovação para o ramo de aluguel de trajes e evidencia suas chances de sucesso.

PALAVRAS CHAVE: Modelo Canvas, aluguel de trajes, modelagem de negócios, inovação, planejamento.

ABSTRACT

This paper consists in the elaboration of a business model from Canvas Modeling, proposed by Osterwalder e Pigneur (2011), for a feminine party clothing rental store. This model proposes the analysis of nine perspectives in order to create an innovative business. Party costume rental stores are traditional enterprises which, generally, count on a low level of innovation. Considering the growth in the party business sector, it becomes necessary to put up a store which offers party costumes and yet be diverse from it competitors. Before the elaboration of an operational plan, which is mandatory prior to the opening of a new business, it is important to ideal the business and investigates its feasible strategies. The elaborated model brings innovation to the party costume business field and makes clear its success possibilities.

KEYWORDS: Canvas Model, costumes rental, business modeling, innovation, planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - QUADRO CANVAS.....42
FIGURA 2 - MAPA DA EMPATIA 44
FIGURA 3 - MODELO DAS QUATRO AÇÕES 46
FIGURA 4 - MATRIZ *SWOT* 47
FIGURA 5 - QUADRO DA EMPATIA DO PÚBLICO DE LOJAS DE ALUGUEL DE TRAJES 51
FIGURA 6 - QUADRO CANVAS PARA DIVA- ALUGUEL DE TRAJES FEMININOS.....53
FIGURA 7 - MODELO DE VESTIDO DE NOIVA TRADICIONAL.....56
FIGURA 8 - MODELO DE VESTIDO DE NOIVA DIFERENCIADO 56
FIGURA 9 - MODELO DE VESTIDO DE DEBUTANTE TRADICIONAL 57
FIGURA 10 - MODELO DE VESTIDO DE DEBUTANTE PARA BAILE.....58
FIGURA 11 - MODELO DE TRAJE DE FESTA PARA ALUGUEL 58
FIGURA 12 - MODELO DE TIARA.....59
FIGURA 13 - MODELO DE ARRANJO LATERAL 59
FIGURA 14 - MODELOS DE SAPATOS OFERECIDOS PARA ALUGUEL 60
FIGURA 15 - FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO ANOS 1, 2 E 3.....67
FIGURA 16 - FLUXO DE CAIXA 1° ANO.....68
FIGURA 17 - O AMBIENTE DO MODELO DE NEGÓCIOS 69
FIGURA 18 - MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES 75
FIGURA 19 - APROVEITAMENTO DAS CAPACIDADES 76
FIGURA 20 - CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS.....76
FIGURA 21 - MODELO DAS QUATRO AÇÕES PARA DIVA 78

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: SONHO DOS BRASILEIROS[1] 19
TABELA 2: CONDIÇÕES QUE AFETAM O EMPREENDEDORISMO, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE ESPECIALISTAS[1] 19
TABELA 3: ATIVIDADE EMPREENDEDORA SEGUNDO ESTÁGIO DO EMPREENDIMENTO TAXAS [1] E PROPORÇÕES[2] 20
TABELA 4: PREÇOS DOS ALUGUÉIS: PROJEÇÃO 60
TABELA 5: PROJEÇÕES DE VENDAS 1° ANO 61
TABELA 6: PROJEÇÕES DE VENDAS 2° ANO 61
TABELA 7: PROJEÇÕES DE VENDAS 3° ANO 62
TABELA 8: RECURSOS PRINCIPAIS 63
TABELA 9: DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS 64
TABELA 10: CUSTOS COM ESTOQUE INICIAL 65
TABELA 11: CUSTOS COM MÓVEIS E UTENSÍLIOS 65
TABELA 12: INVESTIMENTO INICIAL 66
TABELA 13: CUSTOS FIXOS 66
TABELA 14: CUSTOS VARIÁVEIS 66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Problemática 12
1.2 Justificativa 14
2 OBJETIVOS 15
2.1 Objetivo geral 15
2.2 Objetivos específicos 15
3 REVISÃO TEÓRICA 16
3.1 Empreendedorismo 16
3.1.1 Empreendedorismo no Brasil 18
3.1.2 Empreendedorismo no Sul do Brasil 18
3.2 Estratégia 21
3.2.1 Escolas do pensamento estratégico 21
3.2.1.1 Escola do *Design* 22
3.2.1.2 Escola de Planejamento 23
3.2.1.3 Escola do Posicionamento 24
3.2.1.4 Escola Empreendedora 25
3.2.1.5 Escola Cognitiva 26
3.2.1.6 Escola do Aprendizado 27
3.2.1.7 Escola do Poder 27
3.2.1.8 Escola Cultural 28
3.2.1.9 Escola Ambiental 29
3.2.1.10 Escola de configuração 30
3.3 Mercado 31
3.3.1 Mercado de aluguéis de trajes para festas 32
3.4 Modelos de negócios 34
3.4.1 Modelos de Negócios Desagregados 35
3.4.2 Modelo de Negócio de Cauda Longa 36
3.4.3 Plataformas Multilaterais 36
3.4.4 Modelos de Negócios Aberto 37
3.4.5 Modelo Canvas 38
3.4.5.1 Técnicas do *Design* 43
3.4.5.2 Estratégia do Oceano Azul 45

4 MÉTODO 48
5 ELABORAÇÃO DO MODELO CANVAS 49
5.1 Tecnicas do *Design* 50
5.1.1 Mapa da Empatia 50
5.1.2 Contando histórias 52
5.2 O Quadro 52
5.2.1 Segmento de clientes 53
5.2.2 Proposta de valor 54
5.2.3 Canais 54
5.2.4 Relacionamento com Clientes 55
5.2.5 Fontes de Receita 55
5.2.6 Recursos Principais 62
5.2.7 Atividades Chave 63
5.2.8 Parcerias Principais 63
5.2.9 Estrutura de Custo 64
6 ESTRATÉGIAS 69
6.1 O Ambiente do Modelo de Negócios 69
6.2 Avaliando o Modelo de Negócios 73
6.2.1 Minimização das Limitações 74
6.2.2 Aproveitamento das Capacidades 75
6.2.3 Conversão das Desvantagens 76
6.3 A Estratégia do Oceano Azul 77
7 ANÁLISES DO MODELO PROPOSTO 79
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 81
REFERÊNCIAS 82
APÊNDICES 85
ANEXOS 95

1 INTRODUÇÃO

O aluguel de trajes é bastante conhecido em todo o mundo. Este serviço traz praticidade ao cliente e permite a utilização de um traje por tempo determinado a um baixo custo. No mercado Gravataiense, a primeira loja deste ramo inaugurou suas atividades em 1985 e atualmente atende a uma grande parcela do mercado.

Ao longo desses 29 anos, outras lojas foram se estabelecendo na região, que atualmente conta com aproximadamente 10 lojas do ramo. No entanto, o público consumidor ainda não tem suas necessidades plenamente atendidas.

Em pesquisa realizada pela autora na região com 52 mulheres consumidoras dessas lojas, 54% se mostraram insatisfeitas com o serviço e produtos oferecidos e 69% se disseram insatisfeitas com o valor praticado no aluguel. Este estudo propõe uma loja de aluguel de trajes femininos que ofereça um ambiente diferenciado para o cliente por um preço abaixo do oferecido pelos concorrentes.

O ramo de festas tem apresentado expansão na região, pois há várias casas especializadas na realização de eventos e salões de beleza especializados na preparação de noivas e debutantes, o que tem feito as consumidoras não mais procurarem a Capital para este fim. Desta forma, evidencia-se a oportunidade de desenvolvimento de um negócio diferenciado no ramo de aluguel de trajes na região.

O crescimento do empreendedorismo no Brasil influencia os novos empreendedores a buscarem esta diferenciação para que seus negócios atinjam seu lugar no mercado. De acordo com dados do GEM (2013), aproximadamente 43% dos brasileiros desejam se tornar empreendedores. Visando um negócio diferenciado e inovador para uma loja deste ramo, será utilizada para elaboração do presente trabalho a Modelagem Canvas.

O modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) é o mais recomendado atualmente pelo SEBRAE (2012) e busca, através de uma metodologia simples e bem elaborada, desenhar de forma clara a empresa e colocar em evidência todas as possíveis variáveis de sucesso e de fracasso existentes, possibilitando uma análise efetiva anterior à elaboração de um plano de negócios. Além disso, é importante conhecer o mercado no qual a empresa será inserida para desta forma desenvolver de forma correta e eficiente sua estratégia.

Com o auxílio de ferramentas como a Análise *SWOT* e a Estratégia do Oceano Azul, serão analisados os principais aspectos do mercado e da concorrência, facilitando a elaboração das estratégias do negócio.

No primeiro capítulo deste trabalho, será apresentada a problemática e justificativa. No capítulo 2, os objetivos da pesquisa. No capítulo 3, é mostrada a revisão teórica com um breve histórico do empreendedorismo no Brasil, as principais escolas da estratégia, a caracterização do mercado de aluguéis e a caracterização dos principais Modelos de Negócios e do Modelo Canvas. A metodologia utilizada é apresentada no capítulo 4. No capítulo 5, é feita a elaboração do Modelo de Negócios e no capítulo 6, a elaboração de suas análises estratégicas. As análises do modelo são vistas no capítulo 7 e as considerações finais no capítulo 8.

1.1 PROBLEMÁTICA

Segundo o SEBRAE[1] (2012), o empreendedorismo vem crescendo nos últimos anos, principalmente, pelo fato de a economia estar passando por um bom momento e as pessoas estarem cada vez mais dispostas a gastar. Os micro e pequenos empresários são os que mais crescem; porém, devido à falta de planejamento e preparação para a inserção no mercado, também são os que mais incorrem em insucessos.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), para que uma organização consiga atingir seus objetivos é preciso que ela tenha um plano para alcançá-los. A estratégia, de fato, descreve o plano de competição da organização para o sucesso. Apenas ter o plano não é o fator determinante para o sucesso da empresa, mas ajuda o empreendedor a seguir as diretrizes corretas e entender melhor o mercado escolhido.

Lojas de aluguel de trajes para festas têm se mostrado um bom empreendimento na região metropolitana de Porto Alegre, pois as cidades têm demonstrado crescimento nos últimos anos e, também, cada vez mais, são abertos espaços especializados na realização de festas descentralizando as festas da capital.

---

[1]Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Os preços de trajes para festas, como formaturas e casamentos, geralmente, têm um preço elevado, variando muito de loja para loja e de região para região. Um vestido para uma madrinha de casamento, por exemplo, custa de R$ 250,00 a R$ 1500,00 em Gravataí, ao passo que em Porto Alegre estes valores são ainda maiores. Além disso, trajes como estes não são facilmente reutilizáveis, por não fazerem parte da vestimenta do dia a dia, tornando-se um gasto muito elevado para apenas uma ocasião.

Com isso, as lojas de aluguel oferecem um traje do mesmo nível de um comprado, por um tempo determinado, com preços muito menores e com toda flexibilidade exigida pelo cliente. Um traje feminino alugado em Gravataí custa por volta de R$ 80,00 a R$ 250,00 para vestidos de festas e R$ 300,00 a R$ 3000,00 para trajes de 15 anos e noivas. Demonstra-se, assim, um serviço muito vantajoso para clientes, principalmente das classes B e C, que buscam um traje por um preço acessível para uma ocasião especial.

A divulgação dessas lojas, geralmente, acontece por indicação, oferecendo muitos riscos às empresas, já que uma má impressão pode prejudicar a imagem da loja perante os clientes. As lojas mais consolidadas no mercado de Gravataí utilizam anúncios em uma revista da região como único meio de divulgação.

Contudo, o diferencial em muitas lojas não é preço, divulgação, ou variedade de modelos, mas sim o atendimento. No mercado Gravataiense, algumas lojas têm um nome consolidado no mercado e um ótimo *mix* de produtos, porém os clientes que não ficam satisfeitos com a forma de atendimento acabam buscando outras lojas, até mesmo nas cidades vizinhas.

Neste ponto percebe-se uma oportunidade de abertura de uma nova loja do ramo com atendimento e ambiente diferenciado. Há diversos métodos utilizados na criação de novas empresas. Antes de se formular um plano operacional para o empreendimento, viu-se a necessidade de criar um modelo de negócios com as estratégias a serem adotadas e como será gerado valor aos clientes, buscando a diferenciação dos concorrentes.

A proposta para elaboração do modelo de negócios visa pesquisar o cenário atual e montar um quadro onde todas as perspectivas do negócio sejam visualizadas. Desta forma, poderemos avaliar a viabilidade para a criação do futuro empreendimento de uma forma inovadora.

1.2 JUSTIFICATIVA

O ramo de festas vem apresentando uma grande expansão nos últimos anos na Região Metropolitana de Porto Alegre. Muitas casas de festas e restaurantes especializados surgiram, com isso também surge a necessidade de vestir-se adequadamente para tais eventos.

Uma loja de aluguel de trajes que ofereça um espaço acolhedor aos seus clientes, com um atendimento diferenciado e bons preços, tem grandes chances de sucesso neste cenário. É viável uma loja com estas características, pois os clientes mostram-se insatisfeitos com o que o mercado tem oferecido, criando a necessidade de um novo espaço que atenda às suas expectativas.

Além disso, o projeto se apresenta de grande importância para a autora, pois além de auxiliá-la a dar o primeiro passo para abertura de sua futura empresa, com o desenvolvimento do Modelo de Negócios será possível aplicar os conceitos vistos durante a trajetória acadêmica para a conclusão do curso.

2 OBJETIVOS

Serão apresentados a seguir os objetivos deste estudo que servirão como diretrizes para a realização da pesquisa.

2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem por objetivo geral a elaboração de um modelo de negócios através do Método Canvas para uma loja de aluguel de trajes em Gravataí.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, delinearam-se os seguintes objetivos específicos:

- Delimitar as principais formas de planejamento estratégico;
- Pesquisar os principais modelos de negócios;
- Criar protótipos do Modelo Canvas para o negócio;
- Identificar as oportunidades e ameaças do novo negócio;
- Realizar a Conversão e Confronto das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para formular estratégias;
- Aplicar a estratégia do Oceano Azul, proposta no modelo de Osterwalder e Pigneur (2011).

3 REVISÃO TEÓRICA

Com o mercado cada vez mais competitivo, faz-se necessário ao abrir uma empresa, conhecer o ambiente a fim de se preparar para eventuais situações inesperadas.

O planejamento e a estratégia são as principais ferramentas de auxilio para as empresas, pois tentam prever as situações inesperadas e problemáticas com antecedência e encontrar suas soluções, evitando ao máximo os imprevistos.

Será apresentado neste capítulo um breve histórico do empreendedorismo. A seguir, apresentaremos as principais escolas estratégicas, o mercado de aluguéis e os diversos tipos de modelos de negócios.

3.1 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedor tem sua origem no verbo francês "*entreprende*", que significa fazer algo. Uma de suas primeiras definições que data do início do século XIX, foi elaborada pelo economista Jean Baptiste Say, que definiu como "aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais alta e de maior rendimento". (Revista FAAP, 2002)

Dornelas (2008) define o empreendedor como "aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização".

O empreendedor passa pelo processo de empreender, que abrange encontrar, avaliar e desenvolver oportunidades para criar um novo empreendimento (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009, p. 42).

Segundo o IBPQ[2] (2012), o empreendedor é aquele que constrói algo novo, que tem visão de futuro e se propõe a construí-lo, modificá-lo, e que possui motivação para transformar e correr riscos.

O IBPQ (2012) ainda classifica o empreendedor em três tipos, o empreendedor de negócios: é aquele que identifica oportunidades no mercado,

[2]Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade

planeja e constrói novas empresas; o empreendedor interno: aquele que propõe mudanças dentro da empresa no qual está inserido e o empreendedor comunitário: aquele que planeja e constrói objetivos com fins para toda uma comunidade.

Dois autores se destacam quando o assunto é empreendedorismo e sua caracterização, são eles Schumpeter (1934) e McClelland (1972). O primeiro fala sobre a relação do empreendedorismo com a inovação e o segundo elenca características dos empreendedores.

A inovação está estritamente ligada às características do empreendedorismo. Segundo Schumpeter (1934), inovação é um fator primordial para alavancar a economia de uma nação por gerar possibilidades de crescimento e lucratividade nas empresas e, por conseguinte, competitividade para as nações.

McClelland (1972) enfatiza as características pessoais do empreendedor, tais como a criatividade e a intuição. As características identificadas pelo autor são busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos, estabelecer metas, estar bem informado, planejamento e monitoramento, persuasão, independência e autoconfiança.

Para Hisrich et al. (2009) o empreendedorismo é o processo de criar algo novo, assumindo os riscos, tanto financeiros como emocionais, assim como as recompensas financeiras e de satisfação pessoal.

De acordo com Dornelas (2008), o empreendedorismo tem duas definições o empreendedorismo de oportunidade e o empreendedorismo de necessidade. O primeiro refere-se ao empreendedor que planeja, possui conhecimento teórico e quer que a empresa gere bons resultados, o segundo refere-se ao empreendedor que não tem outra opção se não empreender.Geralmente por estar desempregado ou por não ter alternativas de trabalho.O autor salienta que nestes casos os empreendimentos costumam ficar na informalidade, acarretando altos índices de insucesso.

Dornelas (2008) destaca que:

> O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

O empreendedorismo e seus conceitos tiveram muitas variações ao longo dos anos, mas convergem ao assumir que o empreendedor deve estar preparado para correr riscos e que é de extrema importância buscar a inovação.

3.1.1 Empreendedorismo no Brasil

Segundo dados do GEM[3] (2012) com colaboração do SEBRAE (2012) e do IBPQ (2012) coletados em 2012, a proporção de brasileiros que deseja ter seu próprio negocio é de 43,5%, superior a dos que desejam fazer carreira como empregados que é de 24,7%. Com a pesquisa realizada em 67 países, o Brasil fica na 4° colocação em número de empreendedores

Em 2012, dentre a população adulta, com idade entre 18 e 64 anos, 30,2% estava envolvida na elaboração ou administração de um negócio. Em 10 anos essa taxa apresentou um crescimento de 44%.

De acordo com os dados, é claro o crescimento do empreendedorismo no Brasil. Propiciado, principalmente, por uma economia equilibrada e pela disposição da população em investir. Além disso, o Brasil oferece órgãos de apoio aos empreendedores como o SEBRAE, que auxiliam no desenvolvimento de novos negócios.

3.1.2 Empreendedorismo no Sul do Brasil

A Região Sul compreende os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. De acordo com dados do GEM de 2012, possui uma população de aproximadamente 28 milhões de habitantes, equivalente a 14% da população brasileira.Em 2010 foi responsável por 16,5% do PIB do país, percentual inferior ao observado em 2003 (17,7%), o que indica que o seu dinamismo foi inferior ao da

[3]Global Entrepreneurship Monitor

economia brasileira no período. Suas principais atividades econômicas são a agropecuária e a indústria de transformação, particularmente a agroindústria.

Tabela 1: Sonho dos Brasileiros[1]

Sonhos população adulta brasileira	Sul	Brasil
	Prop (%)	Prop (%)
Viajar pelo Brasil	38,4	50,2
Comprar a casa própria	37	48
Ter seu próprio negócio	30,8	43,5
Viajar para o exterior	27,2	36,4
Comprar um automóvel	22	33
Ter um diploma de ensino superior	19,8	31,6
Fazer carreira em uma empresa	18,4	24,7
Ter plano de Saúde	15,4	29,9
Ter seguro de vida	11,7	20,6
Casar ou formar família	11,2	16,1
Ter seguro para automóvel	10,5	18,3
Comprar um computador	5,4	15,2

Fonte: GEM Brasil, 2012.

[1]As proporções significam o percentual em que o sonho foi citado em relação a população de 18 a 64 anos por região.

Na Tabela 1 são demonstrados os principais sonhos dos brasileiros, segundo os dados coletados pelo GEM (2012). Os brasileiros questionados tinham idade entre 18 e 64. “Ter seu próprio negócio” aparece em 3° lugar no desejo dos brasileiros, tanto na Região Sul quanto no Brasil como um todo, o que demonstra o elevado interesse da população em empreender.

Tabela 2: Condições que afetam o empreendedorismo, segundo a percepção de especialistas[1]

Fatores	Sul	Brasil
	Prop (%)	Prop (%)
Fatores favoráveis		
Clima econômico	50	62,5
Normas Culturais e Sociais	37,5	37,5
Pesquisa e Desenvolvimento	25	18,8
Fatores Limitantes		
Apoio Financeiro	68,8	75
Políticas Governamentais	50	62,5
Educação e Capacitação	31,3	31,3

Fonte: GEM Brasil 2012

[1]As proporções significam o percentual em que o fator foi citado em relação ao total de especialistas.

A Tabela 2 mostra que o fator mais favorável ao empreendedorismo na Região Sul do Brasil, segundo especialistas do assunto da Região, é o clima econômico. Atualmente o Brasil vem passando por um bom momento, e tem leis favoráveis aos pequenos e médios empreendedores. Como fator limitante, o mais comentado pelos especialistas é a dificuldade de se obter apoio financeiro. Para empreendedores iniciantes, o mercado de crédito cria muitas restrições e exige muitas garantias para a obtenção de financiamentos e empréstimos.

Tabela 3: Atividade empreendedora segundo estágio do empreendimento taxas [1] e proporções[2]

Estágio	Sul		Brasil	
	Taxa (%)	Prop (%)	Taxa (%)	Prop (%)
Empreendedores Iniciais (TEA)	15,1	48,7	15,4	51,5
Empreendedores Nascentes	3,4	11	4,5	14,1
Empreendedores Novos	11,8	38,3	11,3	38,4
Empreendedores Estabelecidos (TEE)	17	52,9	15,2	50
Total de Empreendedores (TTE)	31,6	-	30,2	-

Fonte: GEM Brasil, 2012

[1]As taxas significam o percentual de empreendedores por estágio do empreendimento, em relação a população regional e nacional.

[2]As proporções significam o percentual de empreendedores por estágio do empreendimento, em relação ao total de empreendedores regional e nacional.

A Tabela 3 mostra a taxa de empreendedores segundo o estágio do empreendimento. A partir dos dados, verifica-se que a TTE (taxa total de empreendedores) da Região Sul é superior à taxa do Brasil, já a TEA (taxa de empreendedores iniciais) tem valores similares para região sul e Brasil. A TEE (taxa de empreendedores estabelecidos) é superior à taxa a nível de Brasil. Esses indicadores demonstram que a Região Sul tem muitos empreendedores iniciando novos negócios e que a taxa daqueles que estabeleceram seus negócios é maior que a taxa brasileira, o que pode demonstrar o sucesso de alguns empreendimentos.

Através da análise dos dados, é visível o crescimento do empreendedorismo no Sul do Brasil e a vontade de seus habitantes de abrir seu próprio negócio. A região também possui um cenário econômico propício à entrada de novos empreendedores.

3.2 ESTRATÉGIA

A estratégia é algo complexo e muito importante para o sucesso das organizações, pois através de sua utilização, de forma correta, que a empresa é capaz de alcançar seus objetivos e as metas planejadas. Analisando o conceito, a partir da visão de alguns autores, percebemos que a estratégia está estritamente ligada aos objetivos das empresas.

De acordo com Chiavenato (2004), a estratégia pode ser definida como a mobilização de todos recursos da empresa visando atingir os objetivos no longo prazo.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p 25) “a estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo”.

Porter (2004) define que a estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo com que uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para realizar estas metas, ou seja, segundo o autor é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) para alcançá-las.

A seguir serão apresentadas as principais escolas do pensamento estratégico e suas principais características de acordo com Mintzberg et al. (2010).

3.2.1 Escolas do pensamento estratégico

O pensamento estratégico tem evoluído muito com o advento de novas teorias. Mintzberg et al. (2010) no seu livro “Safári de estratégia” classifica as 10 principais escolas do pensamento estratégico, através de uma longa análise bibliográfica. Com isto o autor buscou relatar as principais contribuições e limitações destas para as organizações.

As 10 escolas propostas por Mintzberg et al. (2010) foram divididas em três categorias:

- Escolas prescritivas: preocupam-se com a forma como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas para sua criação.Abrange as escolas do *Design*, Planejamento e Posicionamento;
- Escolas descritivas: focam seus estudos na forma como as estratégias são formuladas, os fenômenos criadores que refletem observações e explicações.É composta pelas escolas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental;
- Escola configurativa: entende a formulação da estratégia como um processo de transformação, onde as organizações são adaptadas através de mudanças em suas configurações de acordo com cada situação. Compreende a Escola de Configuração.

3.2.1.1 Escola do *Design*

A escola do *Design* surgiu nos anos 60 com a publicação de diversos livros que discutiram a teoria. Contudo, Kenneth Andrews com seu livro que data de 1987 é o autor mais influente. A escola do *Design* consiste basicamente em formular uma estratégia que busque atingir uma adequação entre as capacidades internas e externas à organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O modelo de Andrews segundo Mintzberg et al. (2010), é o que dá mais ênfase às avaliações das situações internas e externas, revelando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças das organizações.

De acordo com Cavalcanti (2008, p 33), “esta escola valoriza o pensamento consciente na formação da estratégia, denotando que este deve proceder à ação por meio da separação do trabalho dos pensadores do trabalho dos executores”

A escola do *Design* é sustentada por várias premissas, Mintzberg et al. (2010) classifica as 7 principais de acordo com o modelo de Andrews, são elas:

1- A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente;
2- A responsabilidade pelo controle do pensamento e percepção devem ser do executivo principal, que tem o papel de estrategista;
3- O modelo de formulação deve manter a simplicidade e informalidade;

4- As estratégias devem ser únicas, sendo as melhores o resultado do processo individual;
5- O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva;
6- Estas estratégias resultantes precisam ser explícitas e precisam ser mantidas simples;
7- Somente após a estratégia ter sido formulada, de forma única, explícita e simples, é que pode ser aplicada à instituição.

A escola de *Design* propõe uma informalidade, é vista como um processo de concepção, e o controle desta concepção fica a cargo do executivo principal da empresa.

3.2.1.2 Escola de Planejamento

O nascimento da escola de planejamento, assim como a do *Design*, data nos anos 60, tendo um maior impacto nos anos 70. As duas escolas têm muito em comum e partem da mesma premissa de analisar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para assim formular a estratégia da organização, porém a escola de planejamento executa a estratégia de forma altamente formal, com uma elaborada sequência de etapas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O modelo básico, de acordo com Mintzberg et al. (2010), consiste em dividir o modelo *SWOT* em etapas, claramente delimitadas, articular cada uma com muitas listas de verificação e técnica e dar atenção à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final.

A escola de Planejamento, segundo Mintzberg et al. (2010), tem como premissa básica que as estratégias devem resultar de processos formais controlados e conscientes decompostos em etapas bem definidas; o executivo principal é o responsável formal pelo processo, mas na prática os planejadores é que possuem o controle.Deste processo é que surgem as estratégias, que devem ser explicadas através de orçamentos, planos operacionais e programas para que possam ser implementados.

Concluindo, a escola do Planejamento tem o mesmo pressuposto da escola do *Design*, porém conta com ferramentas muito mais formais para seu desenvolvimento, tornando-se assim um processo mais complexo e elaborado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

3.2.1.3 Escola do Posicionamento

A Escola de Posicionamento surge nos anos 80 com ideias mais práticas e menos idealizadas do que as duas escolas anteriores. A escola de Posicionamento enfatizou a estratégia, e sua importância, passando à analisá-la de forma analítica(MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Cavalcanti (2008, p 36) esclarece que:

> A Escola do Posicionamento reconhece estratégias genéricas que poderiam ser desenvolvidas pelas empresas mediante a seleção e a adoção da que melhor se adequasse às condições vigentes em cada mercado, ou seja, o processo de formulação de estratégia passa a consistir mais na seleção de posições estratégicas genéricas no que no desenvolvimento de perspectivas estratégicas ou na especificação de conjuntos coordenados de planos.

As suas principais premissas, de acordo com Mintzberg et al.(2010) são:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado, contexto que a empresa esta inserida, é econômico e competitivo;
- O processo de formulação da estratégia consiste em analisar através de cálculos analíticos as estratégias disponíveis;
- Os analistas demonstram os resultados aos gerentes que efetivamente tomam as decisões;
- As estratégias após este processo estão prontas para o desenvolvimento e implementação.

Michael Porter foi o pai desta teoria, fornecendo a esta escola ferramentas como as “Cinco forças de Porter” e as “Estratégias genéricas de Porter”. O principal papel desta escola é apoiar o processo de formulação da estratégia, através de análises de dados e cálculos analíticos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). As cinco forças competitivas são definidas por Porter (2004) como:

entrada,ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.A partir da análise das forças é possível elaborar a estratégia adequada.

Porter (2004) define três estratégias genéricas, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. De acordo com o autor, estas estratégias auxiliam a indústria a superar os seus concorrentes e obter um retorno financeiro satisfatório.

Mintzberg et al. (2010), conclui afirmando que a escola de posicionamento fez uma importante contribuição à administração estratégica, fornecendo um conjunto de conceitos para sua prática.

3.2.1.4 Escola Empreendedora

A escola Empreendedora nasceu com a evolução da economia e com o crescente número de empreendedores. Mostra-se como oposição à escola de *Design*, focalizando o processo de formulação das estratégias exclusivamente no líder único, enfatizando a intuição, julgamento, sabedoria e experiência, tornando a estratégia em um processo de formulação da visão das empresas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo, Mintzberg et al. (2010), o conceito mais central desta escola é justamente a visão, que consiste em uma representação mental da estratégia, criada ou idealizada pelo líder.

A área gerencial que desenvolveu esta escola, via a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como o ponto de partida para o alcance dos objetivos das organizações. Liderança esta presente não somente na criação de novas empresas, mas também no processo de melhorar organizações com problemas. O chamado “espírito empreendedor” deixou de ser referência apenas para os criadores de seus próprios negócios e passou a descrever as formas de liderança personalizada, proativa e focada nas organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Com isso, a escola empreendedora tem como principais características a estratégia centrada no líder, que mostra a direção e propõe a visão de futuro da empresa.O processo de formulação da estratégia depende de experiências,

vivências e conhecimentos do líder, que mantém o controle absoluto sobre a visão da empresa e é capaz de reformular o processo se necessário. A organização é maleável, ou seja, o líder tem liberdade para reformular as estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

De acordo com Cavalcanti (2008, p 38), “a estratégia empreendedora tende a ser maleável na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.”

Portanto, para Mintzberg et al. (2010), a formulação da estratégia fica dependente unicamente do comportamento de um indivíduo na organização, não tendo assim um processo definido. Esta centralização no líder pode representar que o mesmo tem o pleno conhecimento das operações e possibilidades, encorajando a flexibilidade e adaptabilidade, tendo assim um ponto positivo, mas também pode esconder o despreparo de um líder.

3.2.1.5 Escola Cognitiva

A Escola Cognitiva passou a ter um maior espaço na literatura nos últimos 20 anos. Com a formulação da estratégia elaborada de acordo com o pensamento e experiências do líder na escola empreendedora, se tem a necessidade de explorar o pensamento, para que se possa entender a visão estratégica e como as estratégias se formam. Para isso, a Escola Cognitiva explora a cognição humana e a psicologia cognitiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg et al. (2010, p 151) explica que “precisamos entender como os vieses influenciam a tomada de decisão”.

Segundo Mintzberg et al. (2010), as suas premissas são as seguintes:

- A formulação da estratégia acontece através de um processo cognitivo na mente do estrategista;
- As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas – que moldam a forma com que as pessoas lidam com as informações obtidas no ambiente;
- As informações podem ser modeladas, estruturadas e construídas, conforme filtradas pelos mapas cognitivos;

- Conceitualmente, as estratégias são difíceis de serem realizadas. Quando realizadas, ficam abaixo do desejado e são difíceis de modificar quando não mais viáveis.

Cavalcanti (2008) enfatiza que a escola cognitiva presta importantes contribuições à administração estratégica, pois chama a atenção para determinados estágios do processo de formação da estratégia.

Mintzberg et al. (2010, p 173), conclui dizendo que a “escola cognitiva mostra que precisamos compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, a fim de atender a formulação da estratégia”.

3.2.1.6 Escola do Aprendizado

Iniciada muito antes da escola da cognição, por volta dos anos 60, com a publicação de livros e artigos discutindo o conhecimento e aprendizagem, só passa a ter relevância como forma de facilitar o processo de cognição. Com a dificuldade de formular uma estratégia através do processo cognitivo a escola do aprendizado sugere que a estratégia é construída também através do aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Nesta escola, Mintzberg et al. (2010) demonstra que a formação da estratégia é vista como um processo emergente, que procede do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. A estratégia é realizada ao longo do tempo, através de seus pensadores, individualmente ou coletivamente. O papel da liderança passa de criador da estratégia a gerenciador do processo de aprendizagem estratégica, de onde novas estratégias podem surgir.

3.2.1.7 Escola do Poder

Esta linha de pensamento tem início nos anos 70, se desenvolvendo pouco através dos anos. Pressupõe que a formulação da estratégia é um processo sob

influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses(MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Esta escola lida com dois focos o poder micro e o poder macro. De acordo com Cavalcanti (2008, p 44), no poder micro “a escola afasta-se da ideia de formulação estratégica como um produto de um único responsável ou de uma equipe homogênea”. Já o poder macro consiste da manutenção das necessidades dos agentes externos à organização, com os quais a organização mantém relações de interesses, como fornecedores, sindicatos e etc..

As suas premissas segundo Mintzberg et al. (2010) são as seguintes:

- As estratégia são moldadas por poder e política, como um processo interno ou externo à organização;
- As estratégias que surgem costumam ser emergentes e acabam assumindo mais formas de iludir do que reais perspectivas;
- O poder micro vê a formulação da estratégia pela persuasão, barganha ou confronto direto entre os atores que dividem o poder na organização;
- O poder macro utiliza seu poder sobre parceiros e alianças para negociar estratégias coletivas de seu interesse.

A escola do poder mostrou algo que está presente em todas as escolas, porém o poder, muitas vezes, não é visto como algo bom nas organizações. Mintzberg et al. (2010), conclui salientando que a escola do poder mostrou a importância da política na promoção de mudanças estratégicas quando agentes estabelecidos precisam ser confrontados.

3.2.1.8 Escola Cultural

Em contraponto à Escola do Poder, a cultura começa a ser mais percebida nas organizações, principalmente nos anos 80, com o sucesso das organizações japonesas. A cultura foca no interesse comum, fazendo do processo de formação da estratégia um processo coletivo de interação social (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

De acordo com Schreiber (2012, p 242) “o foco dessa escola é a influência que as crenças e os valores do grupo exercem na manutenção da estabilidade estratégica ou na resistência à mudança”.

A Escola Cultural acaba com o individualismo proposto nas escolas anteriores, trazendo a importância do coletivismo, dando às organizações características próprias. Segundo Mintzberg et al. (2010, p 272) “a formulação da estratégia torna-se a administração da cognição coletiva, uma ideia extremamente importante, embora difícil de administrar”.

3.2.1.9 Escola Ambiental

A Escola Ambiental tem sua origem na teoria da contingência, onde é discutida a importância das forças externas à organização. Enquanto as demais escolas vêem o ambiente como mais um fator na elaboração da estratégia, a Escola Ambiental tem o ambiente como um ator de grande importância para a elaboração da estratégia. Nesta escola, o ambiente é tudo aquilo que não faz parte da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

> Os autores que defendem esta visão tendem a considerar a organização passiva, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Isso reduz a geração de estratégia a uma espécie de processo de espelhamento, o qual deveria levar esta escola além dos limites da administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As outras escolas não deixaram o ambiente de lado, principalmente a escola do posicionamento, que dá importância ao ambiente, mas de forma, muito específica, analisando apenas o aspecto da concorrência.

Algumas premissas da Escola Ambiental segundo Mintzberg et al. (2010);

- O ambiente é o agente central na formação da estratégia;
- Durante a formação da organização, ela é moldada conforme as respostas do ambiente, mas após consolidada fica mais incapaz de reagir a ele;
- O sucesso e sobrevivência da organização dependem das escolhas feitas durante seu período de formação;
- Ao longo do tempo, a liderança é cada vez menos capaz de manter o desempenho da organização;

- As organizações que sobrevivem e se adaptam ao ambiente, aglomeram-se em nichos ecológicos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologia, produtos e estilos semelhantes.

Portanto, para a Escola Ambiental, a formação da estratégia é um processo reativo. A organização é passiva e reage ao ambiente, ou seja, cria estratégias a partir das modificações no ambiente onde está inserida, pois é o ambiente que cria os critérios de adequação para as empresas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

3.2.1.10 Escola de configuração

Na Escola de Configuração, a estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações. As organizações são vistas como configurações, que consistem em agrupamentos coerentes de características e comportamentos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para que ocorram mudanças estratégicas, é necessário que ocorram mudanças na configuração das empresas, ocorrendo um processo de transformação. De acordo com Mintzberg et al. (2010), configuração e transformação andam juntas, mas não se parecem em nada. A configuração, por ser muito conceitual, é muito estudada e descrita enquanto a transformação é colocada em prática.

As premissas desta escola segundo o autor são as seguintes:

- Em grande parte das vezes, a organização possui uma configuração estável de suas características. Dependendo do contexto se ajusta a determinada situação, fazendo com que crie comportamentos que dão origem à estratégia;
- Os períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação;
- Os estados de configuração e transformação podem se alternar ao longo do tempo, criando uma sequência padrão;

- A chave para administração estratégica é sustentar a estabilidade e reconhecer periodicamente a necessidade de transformação, sendo capaz de gerenciar o processo de ruptura sem prejudicar a organização;
- O processo de geração da estratégia é estabelecido conforme citado em qualquer das escolas anteriores, pois cada uma apresenta uma forma de configuração em particular;
- As estratégias acabam resultando na forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, cada um em seu tempo e adequado à situação.

Mintzberg et al. (2010), conclui afirmando que a Escola da Configuração foi de grande importância na administração estratégica, pois trouxe ordem à formulação da estratégia e mostrou que independentemente da Escola Estratégica, a formulação da estratégia é um processo que transforma a empresa e esta transformação pode ocorrer por consequência do ambiente, cognição, elaboração formal ou qualquer outra forma de pensar.

3.3 MERCADO

Atualmente existem muitos mercados, e os novos empreendedores precisam saber identificá-los. Para Andrade (2009), “mercado é o lugar onde surgem dois fenômenos o da oferta e o da demanda”. Logo, onde é oferecido algum produto para a venda e há interessados em adquirir este produto, há um mercado.Já para Bethlem (2009), o conceito de mercado, segundo o marketing, é difuso, pois pode ser visto de várias formas, como: o mercado potencial, mercado sob o ponto de vista estratégico, tático ou etc. Portanto, para que haja um mercado, é necessário antes a necessidade de compra de determinado item pelo consumidor.

Para Kotler (2012), os mercados são compostos de compradores e vendedores e dificilmente uma empresa consegue atender a todo um mercado. Por este motivo, é importante a identificação e delimitação dos mercados alvo. Como nem todas as empresas conseguem atender todas as variáveis do mercado, existe a segmentação dos mercados consumidores. De acordo com Ferreira (2012, p 02), segmentar um mercado significa:

> Escolher um grupo de consumidores, com necessidades homogêneas, para o qual a empresa poderá fazer uma oferta mercadológica. O processo de segmentação requer que sejam identificados os fatores que afetam as decisões de compras dos consumidores. Requisitos para a segmentação: o seguimento deve ser identificável, mensurável, acessível, rentável e estável.

Há alguns pontos fundamentais que influenciam as empresas em seus mercados, são eles: o tamanho e localização da empresa, tipo do seu produto e a política de preços e serviços. É no mercado que ocorrem as oportunidades, as ameaças e onde a empresa percebem seus pontos fortes e suas fraquezas REBOUÇAS (2013).

Logo, é muito importante um conhecimento abrangente de onde a organização está inserida, para que desta forma possa ajustar suas estratégias e atender às necessidades dos clientes da melhor forma possível. Além disso, a empresa pode avaliar se não há algum tipo de deficiência do mercado que pode ser atendida.

3.3.1 Mercado de aluguéis de trajes para festas

O aluguel consiste em adquirir determinado bem por um determinado tempo sob o pagamento de uma taxa. Este bem pode ser alugado por dias, meses ou anos, dependendo de sua finalidade, da vontade e necessidade do consumidor.

Segundo o dicionário Michaelis, aluguel é “Locação, o preço dessa locação temporária”. Para o direito, consiste em uma relação jurídica onde uma das partes se obriga a ceder à outra, mediante pagamento, o uso e o gozo de bem infungível, móvel ou imóvel, devido à depreciação deste bem (CÓDIGO CIVIL ART 565).

A definição de aluguel é clara e sugere uma troca do bem por determinado tempo a partir do pagamento de determinado valor. Algumas dessas trocas acontecem de forma simples, como o aluguel de uma roupa, que não exige garantias, mas também têm suas variações que exigem uma maior responsabilidade, de ambas as partes, como o aluguel de casas e carros onde há uma série de condições legais.

Há alguns anos, os tipos mais comuns de aluguéis eram os de apartamentos, casas e carros. Atualmente, novas formas de aluguel, de diferentes produtos e

serviços, estão surgindo ao redor do mundo. A lista de produtos para aluguel vai de roupas, bolsas de luxo, filmes, obras de arte até mobília.Alugar tem se tornado cada vez mais popular (Karkkainen, 2013, p. 07, traduzido).

A grande diversidade do mercado auxilia seu crescimento e propicia a entrada de novos empreendedores. Os produtos e preços oferecidos variam muito de segmento para segmento e região para região. Contudo, atualmente, as lojas de aluguel de trajes para festas têm se tornado muito populares e procuradas. De acordo com o Blog Trabalho & Investimento (2013):

> O comércio voltado para roupas de festas é um tipo de comércio que sempre tem clientes. Uma loja voltada para o aluguel de trajes para casamentos, festas de debutantes e trajes de gala é um dos direcionamentos do comércio mais rentáveis da atualidade.

Nos EUA, desde 2009, a loja *Rent the Runaway*[4] possui mais de 12.000 vestidos e 2.500 acessórios de grandes designers (Lawson, 2012 apud Karkkainen, 2013) e um grande público consumidor que tem crescido desde sua fundação. A loja oferece aluguéis de roupas online para as cidades de Nova York e Las Vegas e possui mais de 80 mil clientes cadastrados, o que demonstra o seu sucesso no mercado (Karkkainen, 2013, p. 06, traduzido). O autor ainda destaca que “alugar permite ao consumidor, esporadicamente, entrar no mundo do luxo sem pagar o preço total deste privilégio”.

No Brasil, nos últimos anos, o aluguel de trajes tem se tornado cada vez mais comum, principalmente entre as classes B e C. De acordo com o SEBRAE (2011) esta procura se dá, principalmente, pelos altos preços de itens mais refinados e pela vontade das classes mais baixas de estarem bem vestidas em eventos e festas. Além disso, destaca-se o fato de que muitas pessoas optam pelo aluguel para não repetirem a roupa em mais de um evento.

> É cada vez maior o número de pessoas que optam por alugar roupas para comparecer em festas em geral, desde formaturas a eventos de gala. Trata-se de uma excelente opção para quem não quer repetir a mesma roupa em vários eventos, visto que geralmente o círculo de pessoas que frequentam as festas é o mesmo, e para quem não pretende despender muitos recursos com a compra de roupas novas SEBRAE (2011).

Este é um mercado que passa por grandes períodos de sazonalidade. De acordo com empreendedores do ramo em reportagem ao SEBRAE (2011), os meses de pico dos aluguéis ficam entre setembro e março, que são os meses de temperatura mais quente, por isso é importante manter boas quantidades de itens

---

[4]https://www.renttherunway.com/rtr_home Acesso em: 25/03/2014

compatíveis com a estação e variados modelos para atender à clientela com satisfação.

O público alvo é, principalmente, feminino, não somente pelo fato de trajes de festa para este público apresentarem um preço mais elevado, mas as mulheres são, também, mais vaidosas e não acham elegante repetir a roupa em festas no seu círculo social.

> As mulheres são as que mais procuram o produto. Quando se vai a um casamento as pessoas procuram vestir-se bem. Não é elegante repetir roupas. O aluguel acaba sendo a solução. Gino Santos [5]

Na região metropolitana de Porto Alegre há uma grande variedade de lojas de aluguel de trajes para festas, sendo que a grande maioria oferece preços e produtos populares, poucas das lojas da região oferecem produtos de maior qualidade e consequentemente maior preço. Já na cidade de Porto Alegre, é possível encontrar lojas que oferecem produtos de alto padrão, até mesmo vestidos de grifes conhecidas, cuja venda teria um valor muito elevado, compensando alugar.

De acordo com (Karkkainen, 2013, p07) “mais e mais os consumidores estão alugando, e quando eles alugam, eles têm a experiência de que não é necessário comprar e possuir algo para ter o que se quer e o que se precisa”.

Mesmo com pouca literatura sobre o assunto, os autores existentes são otimistas quanto ao mercado de aluguel e demonstram que há espaço para novas ideias e negócios.

3.4 MODELOS DE NEGÓCIOS

De acordo com a cartilha[6] do SEBRAE, publicada em 2013, um negócio é uma combinação de vários elementos, interconectados, de forma a constituir um todo organizado, formando assim um sistema. Desta forma, entende-se que um negócio é um sistema, porque é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido.

---

[5] http://www.sebraesc.com.br/novos_destaques/oportunidade/default.asp?materia=984
[6] http://www.sebrae.com.br/uf/amazonas/cartilha_modelo_negocio1/cartilha_modelo_negocio

Um modelo é uma descrição de um sistema. Essa descrição pode ser feita de diversas formas, como: linear: com textos e números, visual: como um desenho, um gráfico e etc. Ou seja, o modelo de negócios é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio e das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como o criador do negócio idealizou (SEBRAE, 2013).

A seguir veremos os principais modelos de negócios e suas características.

3.4.1 Modelos de Negócios Desagregados

A tendência das empresas mais tradicionais é manter seus negócios integrados, fazendo com que seus processos produtivos façam parte da atividade fim, desde a fabricação até a logística. Nos últimos anos, as empresas passaram a desagregar os seus processos para agregar mais valor a seus produtos, com isto surge o modelo de negócios desagregados.

O conceito de corporação desagregada segundo Tracy e Wiersema, descritos por Osterwalder e Pigneur (2011), define que há três tipos diferentes de negócios: negócios de relacionamento, negócios de inovação de produto e negócios de infraestrutura, cada um com suas características e objetivos. Eles podem, até mesmo, existir simultaneamente em uma organização, mas em sua forma devem ser desagregados em organizações separadas para não gerar conflitos e situações indesejadas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O proposto pelo modelo desagregado é que as empresas realmente estejam focadas em um único segmento, tornando-se especialistas no assunto.

Para que as empresas obtenham sucesso é necessário que escolham um dos tipos de negócio descritos por Tracy e Wiersema, no qual irão focar seus processos, e desta forma tornar-se um negócio desagregado.

3.4.2 Modelo de Negócio de Cauda Longa

O modelo de Cauda longa consiste em oferecer uma alta gama de produtos e não se especializar em apenas um segmento (ANDERSON, 2006). Os modelos de cauda longa requerem baixos custos de estoque e formas eficientes de disponibilizar o produto para todos os interessados.

O modelo de cauda longa está presente principalmente em negócios virtuais. Com toda a variedade que o mercado oferece, passou a ser uma questão de sobrevivência no mercado optar pelos negócios de cauda longa em alguns segmentos.

> Desde os varejistas puramente virtuais, como o eBay, até o lado on-line dos varejistas tradicionais, as virtudes do espaço de prateleira ilimitado, da abundância de informações e das maneiras inteligentes de encontrar o que se quer – que em conjunto constituem a visão original de Bezos- se mostraram sob todos os aspectos tão atraentes quanto ele supôs, e , em consequência, depara-se com mercados de cauda longa praticamente em todos os lugares para onde se olha (ANDERSON, 2006 p 47).

Em artigo publicado pela Wharton University (2009, traduzido), nem sempre os efeitos da cauda longa são reais. Muitos produtos famosos têm mais aceitação e os com menos prestígio acabam “encalhados” nos estoques. Os autores também afirmam que poucas empresas operam completamente sob a premissa da cauda longa, a maioria acaba focando em algum produto.

As lojas virtuais são os exemplos mais comuns de cauda longa, pois oferecem uma grande variedade de produtos e não precisam de um espaço físico para sua exposição. A Amazon.com foi a grande precursora do modelo, oferecendo milhares de livros, alguns pouco conhecidos, mas que têm potencial para despertar o interesse dos consumidores (ANDERSON, 2006). No Brasil, lojas virtuais como Submarino, Americanas e Livraria Saraiva operam com este mesmo modelo.

3.4.3 Plataformas Multilaterais

Consiste em plataformas que unem dois ou mais grupos distintos e dependentes de consumidores, criando valor como intermediárias, conectando os

grupos. Afim de obter sucesso a plataforma precisa atrair e atender a todos os grupos de consumidores simultaneamente para criar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Mais comumente, as empresas de telecomunicações e operadoras de cartão de crédito têm seus negócios em formas de plataformas múltiplas. As operadoras de cartões no Brasil possuem um modelo de quatro partes, onde o emissor do cartão e o credenciador são entidades distintas, o que caracteriza a multiplicidade do negócio, um exemplo deste tipo de plataforma é o esquema Visa, MasterCard e TecBan (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

Segundo Hagiu (2014, traduzido), os modelos que utilizam as plataformas multilaterais são os que crescem mais rapidamente atualmente, isso porque as plataformas reduzem os custos de pesquisa ou transação por participante. Dentre as mais famosas plataformas da atualidade estão o *Facebook*, *eBay* e o site *Alibaba.com*.

3.4.4 Modelos de Negócios Aberto

O modelo de Negócios Aberto consiste em capturar e criar valor sistematicamente. O processo pode acontecer de fora para dentro, explorando ideias externas dentro da empresa, ou de dentro para fora, fornecendo a grupos externos ideias ou recursos internos. As empresas abrem suas estratégias ao mercado para desta forma gerarem receita (OSTERWALDER , PIGNEUR 2011).

Segundo Chesbrough (2006), principal autor do assunto, com a distribuição de conhecimento, as empresas podem criar mais valor e explorar de forma mais eficiente suas próprias pesquisas e ações. O autor ainda afirma que o conhecimento e propriedades intelectuais internas à empresa podem gerar receitas se transmitidas externamente, pois podem ser disponibilizados através de venda de direitos autorais. Além disso, as empresas se previnem de espionagem e vazamento de suas principais estratégias e negócios, mantendo um bom relacionamento com seus concorrentes.

As organizações são dependentes umas das outras, por isso a importância de compartilharem seu conhecimento.

A inovação aberta é, fundamentalmente, sobre operarem um mundo de conhecimento abundante onde nem todas as pessoas espertas trabalham para você, então é melhor você encontrá-las, se conectar com elas e se inspirar naquilo que sabem fazer (CHESBROUGH, 2006).

3.4.5 Modelo Canvas

O Canvas é um modelo de negócio que visa mostrar o potencial para uma ideia se transformar em um produto rentável. De acordo com o livro "*Business Model Generation"* de Osterwalder e Pigneur (2011), é uma descrição da lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor.

Através de uma metodologia simples e bem elaborada, desenha de forma clara a empresa e coloca em evidência todas as possíveis variáveis de sucesso e de fracasso existentes, proporcionando ao empreendedor uma maior e melhor compreensão do negócio a ser desenvolvido ou iniciado. O modelo Canvas, busca criar o modelo de negócio através de 9 componentes:

1- Segmento de Clientes

É preciso definir de forma clara e precisa o público que a empresa pretende atingir, pois os clientes são a principal "peça" de um negócio. É fundamental estar preparado para atender de forma satisfatória os clientes e cativá-los para que não se tornem clientes esporádicos e sim fidelizados. Para isso, é necessário criar segmentos de clientes, identificando os diferentes grupos de pessoas que a empresa pretende atender.

Para a definição dos segmentos, duas questões devem ser respondidas na elaboração do modelo de negócios, são elas:

- Para quem estamos criando valor?
- Quem são nossos consumidores mais importantes?

Respondendo estas questões é possível definir os segmentos de clientes e sua importância para a organização.

2- Proposta de Valor

Este componente descreve o composto de produtos ou serviços que deve ser oferecido para determinado segmento de clientes.

> Cada proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes (OSTERWALDER , PIGNEUR 2011).

Desta forma, para cada segmento de clientes que a empresa desejar atender, deverá haver um pacote de produtos que ofereça os benefícios e vantagens que este público exige, de acordo com seus gostos e expectativas, formando, assim, uma proposta de valor.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), quatro questões são fundamentais para a criação de uma proposta de valor, são elas:

- Que valor entregamos ao cliente?
- Qual problema estamos ajudando a resolver?
- Que necessidade estamos satisfazendo?
-Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

Com estas questões será possível definir com clareza o objetivo do produto oferecido e seu valor agregado, como este produto irá servir para o cliente, qual a necessidade será suprida e se os conjuntos de produtos oferecidos para cada segmento são satisfatórios.

3- Canais

Este componente descreve como a empresa se comunicará com seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor (OSTERWALDER, PIGNEUR 2011).

Deverão ser definidos todos os canais necessários para entrega de valor aos clientes, desde a comunicação, distribuição até a venda. Os canais são o contato da empresa com seus clientes, por isso devem ser aplicados conforme as necessidades de cada segmento, pois serão a forma como os clientes perceberão o produto ou serviço oferecido e terão uma visão sobre a empresa, podendo assim formar sua opinião.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) os canais podem ser divididos em parceiros e particulares, diretos e indiretos, e cada canal tem cinco fases. Por

exemplo, um canal particular e direto é composto por equipes de vendas ou vendas na *web*, já um canal particular e indireto é formado por lojas próprias. Os canais parceiros são sempre indiretos formados por lojas parceiras ou atacado. Independentemente do canal escolhido, cinco fases devem ser seguidas, são elas: conhecimento: conhecer o produto que esta sendo oferecido; avaliação: como ajudamos o cliente a avaliar nosso produto; compra: como oferecemos aos clientes os produtos; entrega: como agregamos valor ao produto; e finalmente pós-venda: como é fornecido apoio ao cliente após a venda.

Os canais próprios geralmente oferecem uma margem de lucro maior do que os canais parceiros, porem este não é o único critério que deve ser levado em conta na sua escolha, devendo haver um equilíbrio na lucratividade para se alcançar o mercado de forma satisfatória.

4- Relacionamento com Clientes

O componente relacionamento com clientes define como a empresa irá se relacionar com seus segmentos de clientes e que tipo de serviços serão oferecidos.

A empresa deve estabelecer com clareza que tipo de relacionamento pretende manter, se terá ações para conquista de clientes, fidelização ou ampliação.

Além do tipo de relacionamento que atenderá as necessidades da organização, é necessário orçar seus custos e como eles se integrarão ao modelo de negócio, para que não seja escolhido um tipo que não sustente as diretrizes do modelo.

5- Fontes de Receita

As fontes de receita representam o dinheiro que é gerado pela empresa a partir de sua rede de clientes. As receitas são vitais para o sucesso de qualquer empreendimento, seu aumento costuma representar que seus produtos vendem bem e são aceitos no mercado, já sua queda pode representara necessidade de verificar os produtos oferecidos, pois não estão satisfazendo às necessidades dos clientes.

Para obter boas fontes de receita, é necessário verificar se os clientes estão dispostos a pagar determinado preço por determinado produto e se preferem pagar à vista ou à prazo, com cartões ou em dinheiro. Para isso, é importante estar

preparado para oferecer os meios de pagamento mais utilizados no mercado e condições de pagamento atrativas.

6- Recursos Principais

Toda empresa para iniciar suas atividades precisa de planejamento e recursos. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, humanos, logísticos e etc.

Dependendo do modelo de negócio, os recursos podem variar. Em uma empresa de serviços, por exemplo, são importantes recursos intelectuais, físicos e financeiros, já em uma metalúrgica além da importância dos recursos físicos, financeiros, intelectuais os recursos materiais são indispensáveis. Enquanto um se concentra em recursos intelectuais para gerar sua proposta de valor, o outro se concentra no material.

7- Atividades-Chave

As atividades chaves compõem as ações mais importantes que a empresa deve realizar para seu modelo de negócio obter sucesso e seu produto ser aceito. São importantes para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar os mercados, manter relacionamentos com os clientes e gerar rendas à empresa.

Assim como os recursos principais, podem variar em número e tipo de empresa para empresa, pois dependem de sua atividade fim.

8- Parcerias Principais

Este componente descreve os parceiros necessários para o funcionamento do modelo de negócio. Todas as empresas possuem algum tipo de parceria, desde os fornecedores até os parceiros estratégicos.

Cada vez mais as parcerias têm se tornado peças estratégicas para as empresas. Bons relacionamentos com fornecedores, por exemplo, permitem oferecer produtos diferenciados ou preços mais atrativos, ou até mesmo prazos de pagamento mais vantajosos à empresa. Os parceiros também podem realizar parte das atividades da empresa, como a venda de produtos, por exemplo.

Para se obter sucesso e competitividade, é de suma importância manter um bom relacionamento e uma boa rede de parcerias conforme proposto pelo modelo de negócio escolhido.

9- Estrutura de Custo

Todas empresas têm custos, e para obterem sucesso é necessário que tenham conhecimento deles e como afetam suas propostas de valor, clientes e parceiros.

É fundamental na estruturação de um modelo de negócios prever as fontes de custo da empresa e mensurá-las. É importante identificar de onde vêm os custos e se não é possível minimizá-los, além disso, é necessário verificar quais são os recursos mais caros e se realmente são necessários.

Para aplicação do modelo de negócio, é importante montar matrizes de custos para mensurar se os negócios são financeiramente viáveis.

Na Figura 1, é apresentado o quadro de Canvas e seus nove componentes.

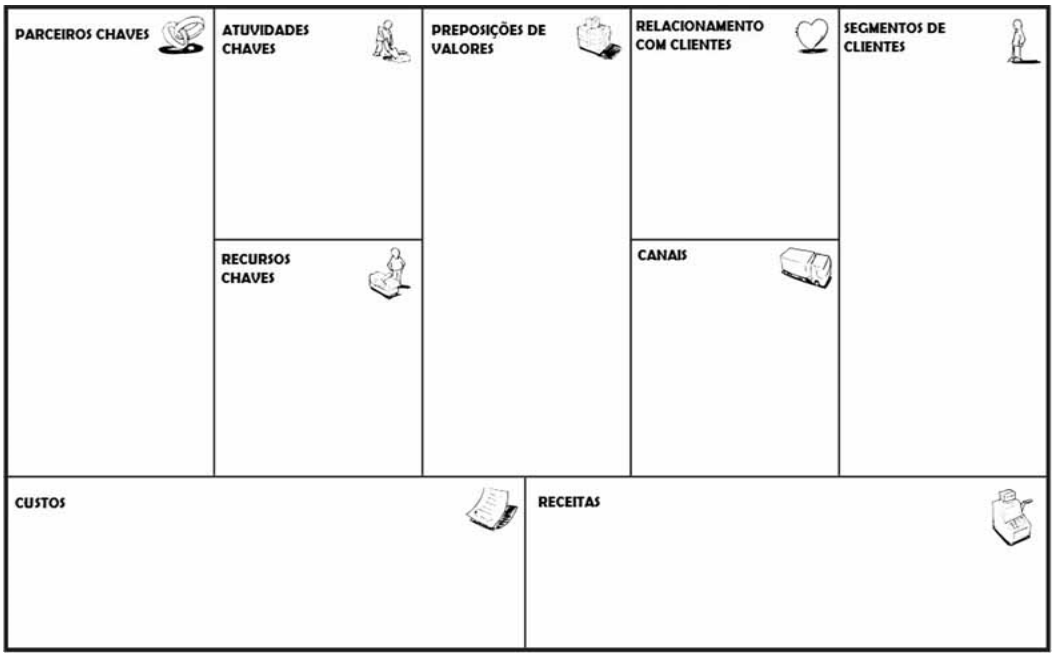


Figura 1 - Quadro Canvas

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011

Para sua construção, além de mensurar as nove perspectivas, outras ferramentas são acopladas que auxiliam a busca de informação e determinam com maior clareza todas as fases da elaboração do modelo, como a Análise *SWOT* – ferramenta que possibilita identificar as forças e fraquezas da empresa, além de oportunidades e ameaças que podem enfraquecer ou acelerar o processo de maturidade da empresa, a estratégia do Oceano Azul que ajuda a questionar as

propostas de valor do negócio, além de técnicas de *design,* que auxiliam a visualização da perspectiva dos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3.4.5.1 Técnicas do *Design*

Para a criação do quadro Canvas, os autores Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem o uso de técnicas do *design*.

Para os autores Osterwalder e Pigneur (2011, p 125), “o trabalho de um designer traz questionamentos intermináveis sobre a melhor forma possível de criar o novo, descobrir o inexplorado, obter o funcional”

Os autores sugerem seis técnicas do *design* para o desenvolvimento de um Modelo de Negócios, são elas: *Insights* dos clientes, Ideação, Pensamento Visual, Protótipos e Contando Histórias.

- *Insights* de Clientes: Os autores sugerem que para um modelo de negócio obter sucesso, é necessário que seu criador o observe da perspectiva dos clientes. Para que a inovação seja bem sucedida, é necessária a compreensão dos clientes do seu ambiente, ambições e inspirações. Osterwalder e Pigneur (2011) utilizam o “Mapa da Empatia” para visualizar estas perspectivas. Ainda de acordo com os autores, a utilização do mapa permite a criação de um modelo forte, que vai além das características demográficas, e desenvolve uma compreensão melhor do ambiente e seus comportamentos. A Figura 2 mostra o “Mapa da Empatia” e as perspectivas utilizadas para seu preenchimento e análise.

Figura 2 - Mapa da Empatia
Fonte: Osterwalder e Pigneur,2011

- Ideação: este processo requer que sejam elaboradas várias ideias e seleciona as mais inovadoras e apropriadas ao negócio. Para Osterwalder e Pigneur (2011), a ideação tem duas fases principais: a geração de ideias e a síntese, logo a elaboração de ideias e sua seleção.

- Pensamento Visual: o proposto por esta técnica é visualizar as ideias, ou seja, utilizar diagramas, imagens, rascunhos, para desta forma discutí-las.

- Protótipos: consiste em criar quadros conforme as ideias vão surgindo e se formando. A criação dos protótipos ao longo da criação do modelo auxilia sua visualização e seu melhor entendimento.

- Contando Histórias: Consiste em transformar o modelo em uma narrativa para que seja mais fácil a compreensão à aqueles que visualizarão o modelo.

-Cenários: consiste em criar o modelo em diferentes cenários e perspectivas, podem ser avaliados cenários conforme as preferências dos clientes ou o cenário futuro do modelo, por exemplo.

3.4.5.2 Estratégia do Oceano Azul

A estratégia do Oceano azul é um método para questionar propostas de valor dos modelos de negócios e explorar novos segmentos de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Essa estratégia propõe o mercado como um grande oceano dividido em duas partes: um oceano vermelho e um oceano azul. O oceano vermelho seria como um ambiente limitado e muito disputado, onde encontram-se os mercados existentes e já conhecidos, havendo um grande número de empresas que exploram e competem pelas mesmas fatias do mercado, gerando uma alta competitividade. Neste cenário as empresas tentam garantir sua parcela de clientes através de disputas acirradas com a concorrência. O oceano vermelho restringe a atuação das empresas, diminuindo a expectativa de crescimento das marcas e, consequentemente, as margens de lucro.

Ao contrário, o oceano azul, com suas águas tranquilas, que propõe tornar a concorrência irrelevante, expandindo as fronteiras do mercado e criando seus próprios espaços de atuação, não sendo influenciado diretamente pela concorrência (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Os autores ainda explicam que após identificar o oceano azul e suas variáveis, é importante a elaboração de um modelo de negócios robusto a fim de agregar o maior valor possível e que gere bons lucros. Neste modelo de negócio devem ser atendidas quatro perspectivas: a utilidade para o comprador, o preço, o custo e a adoção.

Para obter a inovação de valor, Kim e Mauborgne (2005) propõem a elaboração de um quadro com quatro propostas, o qual chamam de Modelo das Quatro Ações. O lado esquerdo do quadro representa os custos e aquilo que deve ser aprimorado, enquanto o lado direito mostra a criação de valor e aquilo que deve ser criado/inventado.

Modelo das Quatro Ações	
Eliminar	Elevar
Reduzir	Criar

Figura 3 - Modelo das quatro Ações
Fonte: Kim e Mauborgne, 2005

Para o preenchimento do quadro, quatro perguntas devem ser respondidas, são elas:

1- Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado?
2- Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?
3- Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?
4- Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

Os autores Kim e Mauborgne (2005) concluem afirmando que as estratégias aplicadas no oceano azul sempre serão copiadas pela concorrência e, por isso, é preciso estar sempre preparado para adotar novas estratégias e não se deixar ser atingido pela concorrência “sangrenta”.

3.4.5.3 Análise *SWOT*

A análise *SWOT* consiste em uma ferramenta de análise interna e externa em que se encontra uma empresa. É utilizada, geralmente, durante a realização do planejamento estratégico para auxiliar a compreensão do cenário em que se encontra a empresa (KOTLER,2010).

Esta ferramenta permite ao empreendedor elaborar um cenário das condições prováveis na qual a empresa estará inserida em termos de forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas.

Durante a análise do ambiente externo, é importante conhecer o mercado no qual a empresa está inserida, seus aspectos macroeconômicos (demografia, tecnologia, legislação, etc.) e seus aspectos microeconômicos (clientes, concorrência, fornecedores e etc.). Com o conhecimento desses aspectos é possível reconhecer as oportunidades e ameaças da organização. Identificar as oportunidades é importante para inserir produtos no mercado e suprir necessidades dos clientes que ainda não foram atendidas. Da mesma forma, com a análise do mercado, é possível identificar as ameaças dos concorrentes e ambientais, e desta forma, trabalhar para diminuí-las (KOTLER, 2010).

No ambiente interno, a empresa precisa avaliar seus pontos fortes e fracos e equilibrá-los. Kotler (2010) afirma que as empresas não necessitam corrigir todas as suas fraquezas, mas que as forças e fraquezas devem equilibrar-se.

Na Figura 4, é mostrada a matriz *SWOT*, onde ficam descritos os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças à empresa. Com a descrição dos fatores que influenciam as empresas é possível avaliar se seu ambiente interno e externo esta se desenvolvendo, crescendo, sobrevivendo ou em manutenção.

	Fatores Positivo	Fatores Negativo
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Figura 4 - Matriz *SWOT*
Fonte: Kotler, 2010

Portanto, a análise *SWOT* permite aos empresários uma análise das empresas como um todo facilitando a elaboração das estratégias e metas.

4 MÉTODO

Este trabalho consiste na elaboração de um Modelo de Negócios a partir da metodologia Canvas para uma loja de aluguel de trajes para festas. Para tanto, será apresentado a seguir o método de pesquisa.

Para se obter as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho, a pesquisa se desenvolveu de forma exploratória. Para Vergara (2003), a pesquisa exploratória é realizada quando se tem poucas informações sobre a área pela qual está pesquisando, No presente caso, foi realizada por meio de investigação bibliográfica e de campo.

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral. A pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-los.

Para que fosse adquirido conhecimento do mercado, dos consumidores, seus hábitos e preferências, foram aplicados questionários fechados, que consistem em questionários online no qual o respondente marca suas próprias respostas (VERGARA 2009).

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em três partes: primeiramente, a pesquisa documental, após, a pesquisa com a observação das lojas já consolidadas na região e por fim a aplicação de questionários. A aplicação dos questionários foi realizada em duas partes; primeiramente, foi aplicado um questionário teste com um pequeno grupo de pessoas, do qual foi pedido *feedback* para a aplicação do questionário final. Após a análise dos *feedbacks*, os questionários foram consolidados com a opinião dos entrevistados e aplicados ao público em geral. Desta forma foi possível criar os protótipos do Quadro Canvas e analisar todas suas perspectivas. O questionário final encontra-se no Apêndice A.

5 ELABORAÇÃO DO MODELO CANVAS

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem cinco fases para o início da criação do modelo. Estas fases compreendem a Mobilização, Compreensão, *Design*, Implementação e Gerenciamento.

A fase de Mobilização compreende a organização de todos os elementos necessários para a elaboração do quadro, consiste em uma descrição do resultado que se quer chegar. A Compreensão busca analisar os elementos necessários para elaboração do Modelo. O *Design* traz o questionamento ao negócio e busca explorar e testar os protótipos criados. As fases de Implementação e Desenvolvimento não serão aplicadas neste estudo por se tratarem da execução e implementação do modelo, o que não ocorrerá durante a elaboração do trabalho devido à sua complexidade e não haver tempo necessário para tanto.

Na primeira fase, a mobilização, foi preparado todo o material necessário para a elaboração do Modelo, além da pesquisa de campo com a observação do mercado e das lojas estabelecidas.

Na fase de compreensão, foi analisado o mercado e a opinião dos clientes através de questionários.

E por fim, na fase do *Design*, foram criados os protótipos e elaboradas suas análises e verificações.

Após as fases de mobilização e compreensão, a autora, com o conhecimento adquirido ao longo do trabalho e a partir de experiências de sucesso mostradas em outras monografias, escolheu iniciar a construção do quadro a partir da aplicação das técnicas do *Design*, com o auxílio das respostas obtidas nos questionários aplicados.

5.1 TÉCNICAS DO *DESIGN*

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) propõem seis técnicas do *design* para ajudar a projetar um modelo de negócio melhor e mais inovador. As técnicas consistem no *Insight* de Clientes, a Ideação, o Pensamento Visual, os Protótipos, Contando Histórias e Cenários.

Dentre estas técnicas, a autora escolheu utilizar o *Insight* de Clientes, a partir da elaboração do Mapa da Empatia com o auxilio das respostas obtidas nos questionários aplicados, o Pensamento Visual e Protótipos que serão mostrados ao longo da elaboração do trabalho, além da técnica de Contar Histórias, que fez uma breve narrativa do modelo construído.

5.1.1 Mapa da Empatia

Através da construção do Mapa da Empatia, serão apresentadas as principais aspirações, desejos e sentimentos dos clientes sobre o mercado de aluguel de trajes para festas em Gravataí. Para isso, foram respondidas as seis questões apresentadas a seguir:

- O que ele Vê? O cliente vê muitas lojas disponíveis, porém não está satisfeito com a apresentação dos trajes oferecidos e acha o preço muito alto considerando a qualidade do serviço e os produtos ofertados. O cliente vê que as lojas mais famosas têm trajes muito bonitos e atuais, mas não fica satisfeito com o alto preço do produto, já as lojas mais simples oferecem um preço mais atrativo, porém com trajes obsoletos. Além disso, o cliente vê que o atendimento deixa a desejar na maioria das vezes.

- O que ele Faz e Fala? Quando o cliente tem uma boa experiência, ele indica a loja. Já quando não é bem atendido ou os produtos oferecidos não são bons, ele também expressa esta frustração aos seus amigos e familiares. Quando não encontra o produto que deseja, o consumidor geralmente compra um ou aluga um similar disponível.

- O que ele escuta? Ele escuta as opiniões de seus amigos e familiares, que já alugaram algum traje, a fim de buscar indicações de lojas que supriram a necessidade destes consumidores.

- O que ele pensa e Sente? O cliente sente que as lojas poderiam oferecer um atendimento melhor e trajes mais modernos. O cliente acha que muitos dos trajes oferecidos já não têm mais condições de serem usados. Além disso, o preço dos produtos faz com que o cliente mude sua ideia de alugar e acabe comprando um traje. O cliente acha que o valor do aluguel é muito alto e pensa que poderia ser mais acessível. O cliente se sente frustrado por não achar o produto que deseja.

- Qual sua Dor? O cliente não encontra aquilo que deseja e isso o deixa frustrado. Há muitas lojas, mas nenhuma que o deixe 100% satisfeito, ou o serviço ou o produto sempre deixam a desejar, e isso o preocupa, pois trata-se de um traje para uma ocasião especial.

- O que o cliente ganha? Ele ganha uma opção que satisfaça sua necessidade, com produtos atuais e atendentes capacitados a oferecer um bom atendimento por um preço justo.

Na Figura 5 é apresentado o Quadro da Empatia montado a partir da opinião dos clientes. O quadro está disponível no Apêndice B para melhor visualização.

Figura 5 - Quadro da Empatia do público de lojas de aluguel de trajes
Fonte: Autoria própria, baseado em Osterwalder e Pigneur, 2011

5.1.2 Contando histórias

Esta ferramenta do *design* será utilizada para caracterizar os aspectos importantes do quadro e ajudar na sua compreensão.

“Carolina vai se casar no mês de Setembro, ela e suas 12 madrinhas pretendem alugar um traje para economizar. No entanto, Carolina não teve nenhuma indicação satisfatória de seus amigos e familiares. Suas amigas mais próximas já tiveram experiências ruins com o aluguel, o que a deixou insegura. Então, Carolina passou a visitar algumas lojas de Gravataí e Cachoeirinha em busca de um vestido de noiva de qualidade e boas opções de vestidos de festa para indicar as suas madrinhas. Foi então que ela se deparou com vestidos lindos, mas que eram alugados a preços muito elevados e não cabiam em seu orçamento, além disso, as lojas não ofereciam nenhum desconto, mesmo Carolina podendo indicar suas 12 madrinhas para o aluguel na mesma loja. O propósito da **Diva** é suprir às necessidades de clientes como Carolina, oferecendo um serviço de qualidade, com preços acessíveis e ambiente acolhedor. Os vestidos oferecidos terão um alto padrão de qualidade, detalhes, variedade de cores e modelos de marcas nacionais e importadas, além da opção do aluguel de sapatos e tiaras. Através das redes sociais, serão mostrados os produtos oferecidos na loja com dicas de beleza para composição de *looks* para festa. As noivas terão vantagens especiais, conforme indicarem suas madrinhas/convidadas para o aluguel na **Diva,** tendo descontos progressivos de até 20% no seu traje. Tudo isso em um ambiente diferenciado, com atendentes capacitadas e dispostas a oferecer a melhor opção para a cliente.”

5.2 O QUADRO

A partir das análises e verificações anteriores, foi construído o quadro mostrado na Figura 6. O quadro foi construído a partir do aplicativo SEBRAE Canvas, disponível gratuitamente para *download* somente para o uso em *tablets*. Foi escolhida esta ferramenta pela sua praticidade e *design*. O quadro encontra-se disponível no Apêndice C para melhor visualização.

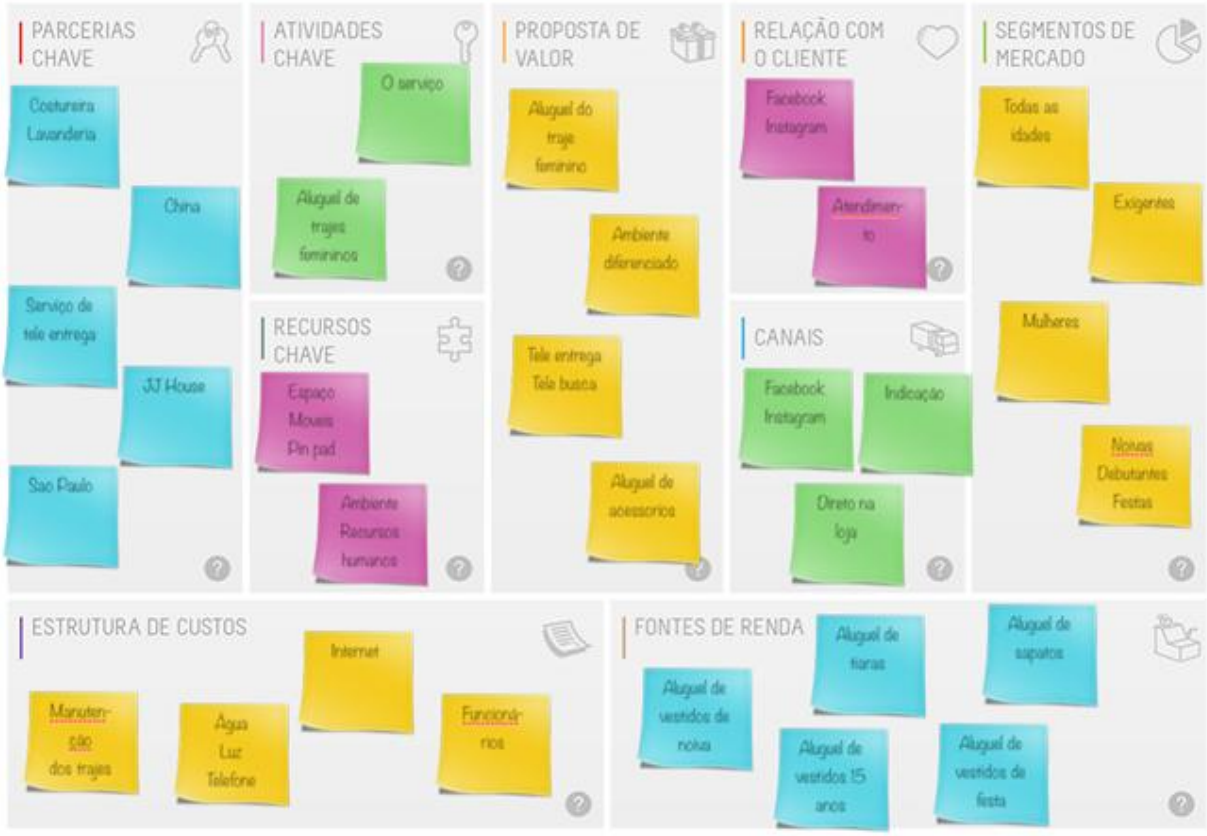


Figura 6 - Quadro Canvas para Diva- Aluguel de trajes femininos
Fonte: Autoria própria

5.2.1 Segmento de clientes

O segmento de clientes compreende o público feminino com idade a partir de 14 anos, principalmente, das classes B e C. As clientes são muito exigentes e procuram um traje de qualidade e preço baixo para uso em uma ocasião especial.

Há o segmento de Noivas, Debutantes e Festas em geral (madrinhas, mãe de noiva, formandas). Para cada uma destas categorias serão oferecidos produtos diferenciados.

5.2.2 Proposta de valor

A proposta de valor que o futuro empreendimento busca é um serviço de aluguel que proporcione ao cliente uma experiência satisfatória e diferenciada dos serviços oferecidos pelos concorrentes.

Com isso, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), quatro questões essenciais serão respondidas para o alcance da proposta de valor adequada e inovadora, são elas:

- Que valor entregamos ao cliente? O valor entregue ao cliente é o serviço de aluguel de trajes femininos para diversos tipos de ocasião; além disso, é oferecido tele-entrega e tele-busca e um ambiente confortável e aconchegante para os clientes e seus acompanhantes.

- Qual problema estamos ajudando a resolver? O aluguel de um traje de mesma qualidade de um comprado para uma ocasião especial.

- Que necessidade estamos satisfazendo? A necessidade do aluguel de um traje de qualidade e adequado aos gostos do cliente para uma ocasião especial, com preço compatível ao da concorrência.

- Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes? É oferecido o aluguel dos trajes e acessórios para festas. Os trajes têm valores conforme sua composição e estilo, sendo acessíveis aos diversos segmentos de clientes.

5.2.3 Canais

Os canais buscam descrever a forma de comunicação, distribuição e venda do empreendimento.

Como principal forma de contato com o cliente foram escolhidas as redes sociais como *Facebook* e *Instagram*. As páginas virtuais permitem a exposição do produto ao cliente e divulgação dos serviços com um custo baixo e que se mostra muito eficiente. Além da comunicação virtual, há a indicação dos clientes, que pode

ser facilitada pelo fornecimento de cartões de visita na loja. O modelo de cartão de visita da loja pode ser visto no Apêndice F.

A forma da prestação do serviço é direta ao cliente. O mesmo dirige-se à loja, escolhe o produto que mais lhe agrada, e opta por ter o produto entregue em sua residência ou por buscar o produto na data pertinente.

O pós venda será feito no momento da devolução do traje, de forma direta com o consumidor, perguntando se o traje estava no estado esperado e se ele achou o serviço de qualidade. A partir das respostas obtidas poderão ser implementadas melhorias imediatas e, se necessário, oferecida uma forma de compensação ao cliente.

5.2.4 Relacionamento com Clientes

O relacionamento se desenvolverá principalmente através da Internet com o uso de redes sociais. Serão criadas páginas no *Facebook* e *Instagram*, que oferecerão dicas de trajes para festas através dos itens disponíveis na loja. Nas páginas, também estará disponível o contato com a loja para informações pertinentes ao seu funcionamento e valores dos aluguéis. Além disso, haverá o relacionamento direto com o público realizado na própria loja pelas atendentes, que passarão aos clientes as informações da loja, dos aluguéis e dos tipos de trajes oferecidos.

Como forma adicional de fidelização das clientes, será oferecido desconto às noivas que indicarem suas madrinhas a realizarem o aluguel na loja. O aluguel do vestido da noiva poderá custar até 20% menos, dependendo do número de madrinhas/convidadas que contratarem o serviço na Diva.

5.2.5 Fontes de Receita

A principal fonte de receita será o aluguel de trajes femininos. Os aluguéis dependem do tipo de traje e ocasião. Os trajes femininos apresentam uma grande

variedade de modelos, com isso o valor do aluguel varia de peça para peça. Nas Figuras 7 a 11, são apresentados alguns modelos que serão oferecidos, suas principais características e o preço do seu aluguel.

Figura 7 - Modelo de vestido de noiva tradicional
Fonte: JJ House, 2014

Na Figura 7 é mostrado um modelo de vestido de noiva, o aluguel do modelo citado será de, aproximadamente, R$ 850,00 .Trata-se de um modelo tradicional com bordados, e que possui rendas e pedrarias de qualidade. Já o modelo da Figura 8, possui um *design* diferenciado e uma maior complexidade de detalhes. O valor de seu aluguel será de R$ 1.200,00.

Figura 8 - Modelo de vestido de noiva diferenciado
Fonte: JJ House, 2014

O modelo de vestido de debutante mostrado na Figura 9 é feito em *Chiffon*[7], com bordado em pedrarias de modelo tradicional. O valor do aluguel desta peça será de R$ 850,00.

Figura 9 - Modelo de vestido de debutante tradicional
Fonte: JJ House, 2014

Na Figura 10 é apresentado um vestido utilizado por debutantes para o baile. Geralmente as aniversariantes vestem um vestido tradicional no cerimonial e um vestido curto no baile. O vestido tem a mesma composição do tradicional; porém, é curto e tem um *design* diferenciado na saia. O valor do aluguel do vestido de baile será de R$ 350,00.

[7]O *Chiffon* é um tecido elegante e simples feito de seda, *rayon*, algodão ou sintéticos

Figura 10 - Modelo de vestido de debutante para baile
Fonte: JJ House, 2014

O modelo apresentado na Figura 11 é um traje para festas, geralmente utilizado por madrinhas, formandas ou mãe da noiva. O traje é feito em *chiffon* e tule[8] com aplicações em renda. O valor de aluguel para um traje com estas características será de R$ 180,00.

Figura 11 - Modelo de traje de festa para aluguel
Fonte: JJ House, 2014

[8]Tecido transparente, de seda ou algodão, com textura de rede.

Além dos trajes femininos, será oferecido o aluguel de acessórios, como sapatos especiais para noivas, tiaras e arranjos de cabeça.

A tiara mostrada na Figura 12 é uma tiara metálica com aplicações de *strass*[9] e pérolas, geralmente utilizada por noivas ou debutantes. Na Figura 13, é mostrado um modelo de arranjo de cabelo lateral metálico com aplicações em *strass*. O aluguel das peças será de R$ 25,00 cada.

Figura 12 - Modelo de tiara
Fonte: JJ House, 2014

Figura 13 - Modelo de arranjo lateral
Fonte: JJ House, 2014

Na Figura 14, são mostrados dois modelos de sapatos. Muitas noivas preferem alugar um sapato diferenciado para seu casamento. É apresentado um modelo branco tradicional com apliques e um modelo vermelho, atualmente está em alta as noivas utilizarem sapatos de cores vibrantes. O aluguel das peças será de R$ 30,00 cada.

[9]Vidro brilhante usado para imitar diamantes ou certas pedras preciosas.

Figura 14 - Modelos de sapatos oferecidos para aluguel
Fonte: JJ House, 2014

Na Tabela 4, é apresentado um resumo dos valores dos aluguéis dos trajes e acessórios para três anos. Os valores dos trajes terão um reajuste de 5% no segundo ano e 10% no terceiro ano, enquanto os acessórios sofrerão reajustes somente a cada três anos, pois se reajustados anualmente sofrerão uma alta de preço demasiada.

Tabela 4: Preços dos aluguéis: projeção

	Vestido Noiva Deferenciado	Vestido Noiva Tradicional	Vestido de Debutante	Vestido Debutante Baile	Vestido Festa	Sapatos	Tiaras
1° Ano	R$ 1.200,00	R$ 850,00	R$ 850,00	R$ 350,00	R$ 180,00	R$ 30,00	R$ 25,00
2° Ano	R$ 1.260,00	R$ 892,50	R$ 892,50	R$ 367,50	R$ 189,00	R$ 30,00	R$ 25,00
3° Ano	R$ 1.386,00	R$ 981,75	R$ 981,75	R$ 404,25	R$ 207,90	R$ 30,00	R$ 25,00

Fonte: Autoria própria

Foram elaboradas as projeções de vendas para os 3 primeiros anos de funcionamento da loja, que são apresentados nas Tabelas 5, 6 e 7.

As projeções foram criadas com base na quantidade de trajes oferecidos pela Diva e de conversas informais com proprietários e atendentes de lojas da região. Consideramos os meses de janeiro e fevereiro os de menor movimento devido às férias de verão, e os meses de agosto e setembro os de maior movimento devido ao maior número de festas, como as formaturas.

Tabela 5: Projeções de Vendas 1° Ano

	Vestido Noiva Diferenciado	Vestido Noiva Tradicional	Vestido Debutante Tradicional	Vestido debutante Baile	Vestido Festa	Sapatos	Tiaras	
Qtd Disponível	10	10	12	12	30	20	10	
Preços	R$ 1.200,00	R$ 850,00	R$ 850,00	R$ 350,00	R$ 180,00	R$ 30,00	R$ 25,00	RECEITA
Janeiro	1	1	1	1	15	5	2	R$ 6.150,00
Fevereiro	2	2	3	3	18	8	6	R$ 11.330,00
Março	3	4	6	6	15	10	10	R$ 17.450,00
Abril	3	4	6	6	14	12	10	R$ 17.330,00
Maio	5	6	6	6	14	12	10	R$ 21.430,00
Junho	6	7	4	4	14	12	10	R$ 21.080,00
Julho	5	6	4	4	20	15	10	R$ 20.200,00
Agosto	7	8	4	4	20	15	10	R$ 24.300,00
Setembro	8	9	8	8	14	12	10	R$ 29.980,00
Outubro	6	7	10	10	14	12	10	R$ 28.280,00
Novembro	5	6	8	8	12	10	10	R$ 23.410,00
Dezembro	3	4	3	3	15	10	10	R$ 13.850,00
			Total					R$ 234.790,00

Fonte: Autoria própria

Tabela 6: Projeções de Vendas 2° Ano

	Vestido Noiva Diferenciado	Vestido Noiva Tradicional	Vestido Debutante Tradicional	Vestido debutante Baile	Vestido Festa	Sapatos	Tiaras	
Qtd Disponível	12	12	15	15	40	30	20	
Preços	R$ 1.260,00	R$ 892,50	R$ 892,50	R$ 367,50	R$ 189,00	R$ 30,00	R$ 25,00	RECEITA
Janeiro	5	6	4	4	20	15	15	R$ 21.300,00
Fevereiro	7	8	4	4	20	15	15	R$ 25.605,00
Março	8	9	8	8	25	12	15	R$ 33.652,50
Abril	6	7	10	10	25	20	15	R$ 32.107,50
Maio	5	6	15	15	25	20	15	R$ 36.255,00
Junho	3	4	8	8	15	20	15	R$ 21.240,00
Julho	6	4	6	6	30	20	15	R$ 25.335,00
Agosto	5	4	6	6	27	20	15	R$ 23.508,00
Setembro	5	6	12	12	32	20	15	R$ 33.798,00
Outubro	6	6	12	12	25	20	15	R$ 33.735,00
Novembro	9	6	12	12	25	20	15	R$ 37.515,00
Dezembro	9	6	12	12	32	20	15	R$ 38.838,00
							Total	R$ 362.889,00

Fonte: Autoria própria

Tabela 7: Projeções de Vendas 3° Ano

	Vestido Noiva Diferenciado	Vestido Noiva Tradicional	Vestido Debutante Tradicional	Vestido debutante Baile	Vestido Festa	Sapatos	Tiaras	
Qtd Disponível	12	12	15	15	40	30	20	
Preços	R$ 1.386,00	R$ 981,75	R$ 981,75	R$ 404,25	R$ 207,90	R$ 30,00	R$ 25,00	RECEITA
Janeiro	5	6	4	4	20	15	15	R$ 23.347,50
Fevereiro	7	8	4	4	20	15	15	R$ 28.083,00
Março	8	9	8	8	25	12	15	R$ 36.944,25
Abril	6	7	10	10	25	20	15	R$ 35.220,75
Maio	5	6	15	15	25	20	15	R$ 39.783,00
Junho	3	4	8	8	15	20	15	R$ 23.266,50
Julho	6	4	6	6	30	20	15	R$ 27.771,00
Agosto	5	4	6	6	27	20	15	R$ 25.761,30
Setembro	5	6	12	12	32	20	15	R$ 37.080,30
Outubro	6	6	12	12	25	20	15	R$ 37.011,00
Novembro	9	6	12	12	25	20	15	R$ 41.169,00
Dezembro	9	6	12	12	32	20	15	R$ 42.624,30
							Total	R$ 398.061,90

Fonte: Autoria própria

5.2.6 Recursos Principais

Os principais recursos utilizados pela loja serão físicos. A loja necessitará de um espaço de aproximadamente 100 m², ar condicionado para climatização, mesas, cadeiras, sofás, *pufs*, televisão, *vídeo game*, *pin pad*, espelhos grandes, armários e cabideiros. O resumo dos principais recursos físicos necessários para abertura da loja é mostrado na Tabela 8.

Além disso, serão necessários recursos operacionais como: linha telefônica, Internet, divulgação, recursos humanos, com no mínimo uma atendente e uma costureira. As funcionárias são peças fundamentais do negócio, pois terão contato direto com a cliente, por este motivo, receberão capacitação e os recursos necessários para a realização do atendimento com qualidade.

Tabela 8: Recursos principais

Móveis e Utensílios	
Item	Qtde
Ar Condicionado	3
Mesa Recepção	1
Cadeiras Recepção	3
Pufs	3
Sofá	1
Televisão	1
Video game	1
Pin pad	1
Espelhos	3
Armário para sapatos	1
Armário para tiaras	1
Cabideiros	2
Computador	1

Fonte: Autoria própria

.

5.2.7 Atividades Chave

A principal atividade oferecida pela empresa será o serviço de aluguel de trajes femininos com um serviço diferenciado. A loja se diferenciará no seu serviço por oferecer uma sala para acompanhantes. Esta sala será um ambiente aconchegante e acolhedor com televisão, vídeo game, revistas e livros de diversos temas. Desta forma, enquanto a cliente escolhe o produto seus acompanhantes (filhos, maridos, namorados, irmãos) podem aproveitar as opções de entretenimento oferecidas pela loja.

O serviço de qualidade também será uma peça chave da empresa. As atendentes serão capacitadas para explicar as características dos produtos aos clientes e a oferecer as melhores opções conforme as suas necessidades.

5.2.8 Parcerias Principais

As parcerias com fornecedores da China serão um diferencial do negócio. Os produtos chineses oferecem qualidade e um preço acessível, pois os itens precisam ser renovados de estação para estação e conforme seu desgaste pelo uso. Lojas

virtuais como *jjhouse.com* também oferecem boas opções para vendas em quantidade, além de possuírem grande catálogo de opções (variedade de cores, modelos e tamanhos).

Fornecedores nacionais, em sua maioria localizados no Bairro do Brás em São Paulo, serão uma opção de parceria para os modelos mais refinados e com maior grau de personalização. A cidade de São Paulo é referência nas vendas de vestidos de festas por atacado no Brasil.

Além dos fornecedores, será importante manter parceria com uma lavanderia, pois após o aluguel os trajes precisam ser cuidadosamente higienizados e passados para voltarem ao estoque da loja. É importante que os itens oferecidos sempre estejam limpos e em boas condições. Também haverá a parceria com uma empresa de entregas e com costureiras.

5.2.9 Estrutura de Custo

Os principais custos da loja serão com a manutenção dos trajes, luz para climatização, aluguel e funcionários.

Antes mesmo de a loja iniciar suas operações, haverá custos significativos com alvarás, adaptação do espaço, pintura e identidade visual da loja, estes itens estão descritos na Tabela 9.

Tabela 9: Despesas pré-operacionais

Item		Valor
Reforma	R$	1.500,00
Pintura	R$	1.000,00
Álvaras	R$	100,00
Letreiro	R$	1.000,00
Total	R$	3.600,00

Fonte: Autoria própria

Na Tabela 10, são apresentados os custos com a aquisição do estoque inicial, na Tabela 11 os custos iniciais com móveis e utensílios que serão fundamentais para o início das atividades.

Tabela 10: Custos com estoque inicial

Item	Qtde	Vlr Unit Médio	Vlr Total
Vestido Noiva Tradicional	10	R$ 700,00	R$ 7.000,00
Vestido Noiva Diferenciado	10	R$ 900,00	R$ 9.000,00
Vestido 15 anos Tradional	12	R$ 500,00	R$ 6.000,00
Vestido 15 anos Baile	12	R$ 350,00	R$ 4.200,00
Vestido Festa	30	R$ 350,00	R$ 10.500,00
Sapatos	20	R$ 150,00	R$ 3.000,00
Tiaras	10	R$ 30,00	R$ 300,00
Total			R$ 40.000,00

Fonte: Autoria própria

Tabela 11: Custos com móveis e utensílios

Item	Qtde	Vlr Unit	Vlr Total
Ar Condicionado	3	R$ 1.000,00	R$ 3.000,00
Mesa Recepção	1	R$ 500,00	R$ 500,00
Cadeiras Recepção	3	R$ 200,00	R$ 600,00
Pufs	3	R$ 200,00	R$ 600,00
Sofá	1	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
Televisão	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Video game	1	R$ 1.500,00	R$ 1.500,00
Pin pad	1	R$ 300,00	R$ 300,00
Espelhos	3	R$ 300,00	R$ 900,00
Armário para sapatos	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
Armário para tiaras	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
Cabideiros	2	R$ 500,00	R$ 1.000,00
Computador	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
Total			R$ 14.900,00

Fonte: Autoria própria

Na Tabela 12 é descrito o investimento inicial total para o início das atividades.

Tabela 12: Investimento Inicial

Item	Valor Total	
Despesas pré operacionais	R$	3.600,00
Estoque	R$	40.000,00
Móveis e Utensílios	R$	14.900,00
Capital de Giro	R$	20.700,00
Total	R$	79.200,00

Fonte: Autoria própria

Para elaboração dos fluxos de caixa, foram elencados os custos fixos e variáveis, descritos nas Tabelas 13 e 14.

Tabela 13: Custos Fixos

Item	Valor	
Água	R$	100,00
Luz	R$	250,00
Telefone/Internet	R$	150,00
Aluguel	R$	2.000,00
Funcionários	R$	3.600,00
Contador	R$	250,00
Divulgação	R$	500,00
Total	R$	6.850,00

Fonte: Autoria própria

Tabela 14: Custos Variáveis

Item	Lavanderia		Costureira		**Total**	
Vestido Noiva Super	R$	50,00	R$	20,00	**R$**	**70,00**
Vestido Noiva Básico	R$	30,00	R$	20,00	**R$**	**50,00**
Vestido 15 anos super	R$	30,00	R$	20,00	**R$**	**50,00**
Vestido 15 anos curto	R$	30,00	R$	20,00	**R$**	**50,00**
Vestido Festa	R$	30,00	R$	20,00	**R$**	**50,00**

Fonte: Autoria própria

A partir dos custos levantados e os valores dos produtos, foi montado o fluxo de caixa para o 1° ano de funcionamento da loja Diva. O fluxo completo é descrito na

Figura 16. No fluxo, é descrito uma provisão para renovação, que se refere a uma reserva mensal de 5% das vendas para compra de novos vestidos e aumento/reposição do estoque. A alíquota para retenção de impostos, no 1° ano é de 6,54% de acordo com o SIMPLES[10] nacional para empresas de serviços. A tabela do SIMPLES está disponível no Anexo1 (calculado sobre a receita).

Foram realizadas, também, projeções para o 2° e 3° anos de funcionamento da loja. O resumo dos fluxos de caixa são apresentados na Figura 15. Nos Apêndices G e H encontram-se os fluxos completos.

A alíquota do imposto SIMPLES nacional, nos anos 2 e 3 é de 7,7%, de acordo com o faturamento anual, que é superior a R$ 360.000,00 (os faturamentos encontram-se nas tabelas 6 e 7).

A provisão para renovação do ano 2 é de 3% e no ano 3 de 4% sobre a receita (o percentual é maior no ano 3 do que no ano 2 devido a um maior investimento em estoque neste ano). Nos anos 2 e 3 há também um investimento em estoque, mostrado na conta Compras.

ITEN/MÊS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
INGRESSOS			
VENDAS	R$ 234.790,00	R$ 362.889,00	R$ 398.061,90
SOMA	R$ 234.790,00	R$ 362.889,00	R$ 398.061,90
DESEMBOLSOS			
LAVANDERIA/COSTUREIRA	R$ 22.530,00	R$ 34.730,00	R$ 34.730,00
COMPRAS	R$ -	R$ 11.049,96	R$ 14.400,00
ÁGUA	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00
LUZ	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
TELEFONE/INTERNET	R$ 1.800,00	R$ 1.800,00	R$ 1.800,00
ALUGUEL	R$ 24.000,00	R$ 5.250,00	R$ 5.250,00
FUNCIONÁRIOS	R$ 43.200,00	R$ 43.200,00	R$ 43.200,00
CONTADOR	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
DIVULGAÇÃO	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00	R$ 4.800,00
PROVISÃO RENOV	R$ 11.739,50	R$ 10.886,67	R$ 15.922,48
PROVISÃO IMPOSTOS	R$ 15.355,27	R$ 27.942,45	R$ 30.650,77
PRO LABORE	R$ 8.640,00	R$ 8.640,00	R$ 17.280,00
SOMA	R$ 140.464,77	R$ 156.699,08	R$ 175.233,24
DIFERENÇA DO PERÍODO	R$ 94.325,23	R$ 206.189,92	R$ 222.828,66
SALDO INICIAL DE CAIXA	R$ 5.000,00	R$ 99.325,23	R$ 281.203,65
DISPONIBILIDADE ACUMULADA	R$ 99.325,23	R$ 305.515,15	R$ 528.343,81
SALDO FINAL DE CAIXA PROJ	R$ 99.325,23	R$ 281.203,65	R$ 501.976,55

Figura 15 - Fluxo de Caixa consolidado anos 1, 2 e 3

. Fonte: Autoria própria

[10]Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

ITEN/MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
INGRESSOS												
VENDAS	R$ 6.150,00	R$ 11.330,00	R$ 17.450,00	R$ 17.330,00	R$ 21.430,00	R$ 21.080,00	R$ 20.200,00	R$ 24.300,00	R$ 29.980,00	R$ 28.280,00	R$ 23.410,00	R$ 13.850,00
SOMA	R$ 6.150,00	R$ 11.330,00	R$ 17.450,00	R$ 17.330,00	R$ 21.430,00	R$ 21.080,00	R$ 20.200,00	R$ 24.300,00	R$ 29.980,00	R$ 28.280,00	R$ 23.410,00	R$ 13.850,00
DESEMBOLSOS												
LAVANDERIA/COSTUREIRA	R$ 970,00	R$ 1.440,00	R$ 1.760,00	R$ 1.710,00	R$ 1.950,00	R$ 1.870,00	R$ 2.050,00	R$ 2.290,00	R$ 2.510,00	R$ 2.470,00	R$ 2.050,00	R$ 1.460,00
COMPRAS	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
ÁGUA	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00
LUZ	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
TELEFONE/INTERNET	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00
ALUGUEL	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
FUNCIONÁRIOS	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00
CONTADOR	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
DIVULGAÇÃO	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00
PROVISÃO RENOV	R$ 307,50	R$ 566,50	R$ 872,50	R$ 866,50	R$ 1.071,50	R$ 1.054,00	R$ 1.010,00	R$ 1.215,00	R$ 1.499,00	R$ 1.414,00	R$ 1.170,50	R$ 692,50
PROVISÃO IMPOSTOS	R$ 402,21	R$ 740,98	R$ 1.141,23	R$ 1.133,38	R$ 1.401,52	R$ 1.378,63	R$ 1.321,08	R$ 1.589,22	R$ 1.960,69	R$ 1.849,51	R$ 1.531,01	R$ 905,79
PRO LABORE	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00
SOMA	R$ 9.249,71	R$ 10.317,48	R$ 11.343,73	R$ 11.279,88	R$ 11.993,02	R$ 11.872,63	R$ 11.951,08	R$ 12.664,22	R$ 13.539,69	R$ 13.303,51	R$ 12.321,51	R$ 10.628,29
DIFERENÇA DO PERÍODO	-R$ 3.099,71	R$ 1.012,52	R$ 6.106,27	R$ 6.050,12	R$ 9.436,98	R$ 9.207,37	R$ 8.248,92	R$ 11.635,78	R$ 16.440,31	R$ 14.976,49	R$ 11.088,49	R$ 3.221,71
SALDO INICIAL DE CAIXA	R$ 5.000,00	R$ 1.900,29	R$ 2.912,81	R$ 9.019,08	R$ 15.069,20	R$ 24.506,17	R$ 33.713,54	R$ 41.962,46	R$ 53.598,24	R$ 70.038,55	R$ 85.015,04	R$ 96.103,52
DISPONIBILIDADE ACUMULADA	R$ 1.900,29	R$ 2.912,81	R$ 9.019,08	R$ 15.069,20	R$ 24.506,17	R$ 33.713,54	R$ 41.962,46	R$ 53.598,24	R$ 70.038,55	R$ 85.015,04	R$ 96.103,52	R$ 99.325,23
SALDO FINAL DE CAIXA PROJ	R$ 1.900,29	R$ 2.912,81	R$ 9.019,08	R$ 15.069,20	R$ 24.506,17	R$ 33.713,54	R$ 41.962,46	R$ 53.598,24	R$ 70.038,55	R$ 85.015,04	R$ 96.103,52	R$ 99.325,23

Figura 16 - Fluxo de caixa 1° ano

Fonte: Autoria própria

6 ESTRATÉGIAS

No capítulo anterior, foi elaborado o Modelo de Negócios e analisadas as suas nove perspectivas. Neste capítulo, serão exploradas três áreas estratégicas, sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011). São elas: o Ambiente do Modelo de Negócios, a Avaliação do Modelo de Negócios através da Análise *SWOT*, e a Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do plano de negócios.

6.1 O AMBIENTE DO MODELO DE NEGÓCIOS

Para que o modelo concebido seja forte e inovador, é necessário que todo o seu ambiente seja avaliado em busca de novas oportunidades.

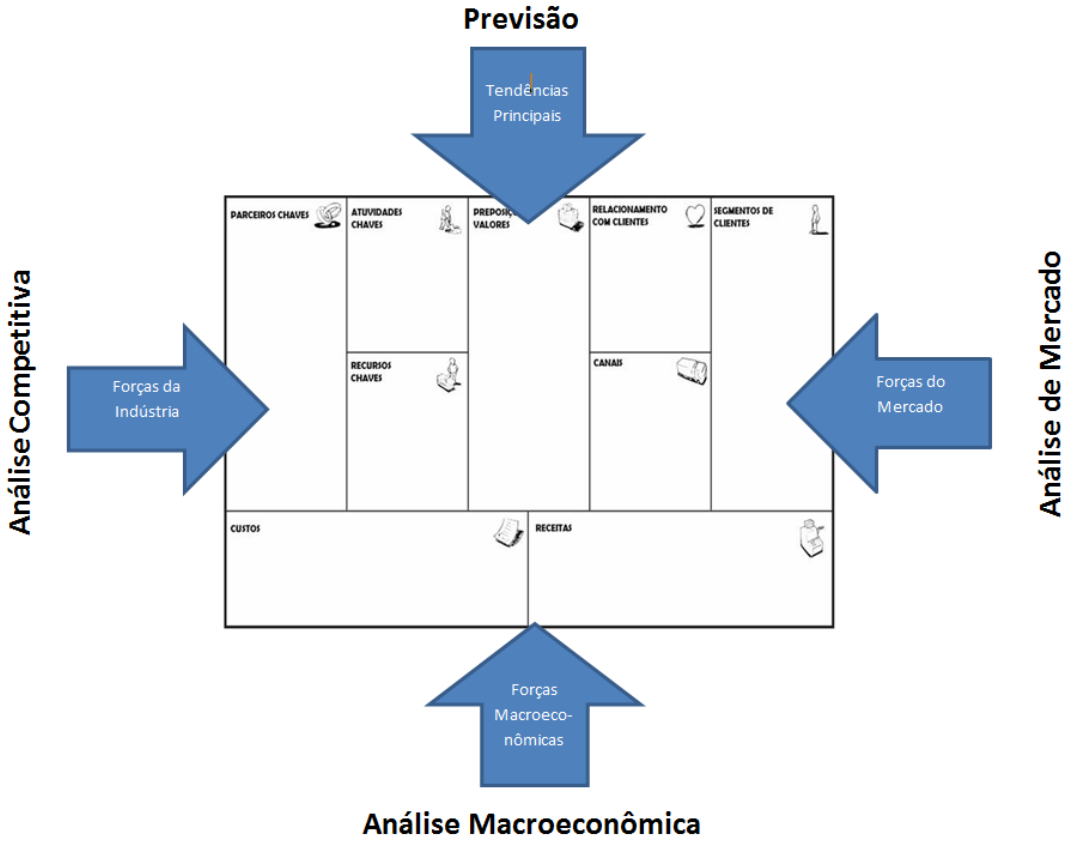


Figura 17 - O Ambiente do Modelo de Negócios
Fonte: Osterwalder e Pigneur (adaptado), 2011

A análise do ambiente foi realizada de acordo com a Figura 17. Foram avaliadas quatro perspectivas do ambiente do modelo.

- **Forças do Mercado**

Fatores de mercado: O preço de um vestido de festa *barato* chega ao valor de um salário mínimo, o que não é atrativo para a maioria da população.Desta forma, o aluguel é mais vantajoso, pois não compromete a renda do consumidor. O mercado tem oferecido espaço para entrada de novas lojas do ramo, principalmente as que ofereçam preços mais baixos.

Segmentos de mercado: O segmento mais importante é o de festas (madrinhas, formandas, mãe da noiva) por ser o que movimenta o maior número de trajes por mês. O Segmento de noivas permite um maior crescimento, já que estas estão dispostas a gastar mais em seus trajes. Neste mercado, o segmento que mais tem declinado é o masculino, por se tratar de trajes que têm maiores chances de serem reutilizados.

Necessidades e demandas: Os clientes procuram trajes para aluguel com um preço baixo. Uma das maiores reivindicações dos clientes é poder alugar um traje de qualidade por um preço justo. Muitas clientes não se importam em pagar um valor mais elevado se o traje está em boas condições e tem riqueza de detalhes. A demanda por vestidos de festa é crescente, e a cliente que busca este tipo de traje não deseja apenas alugar uma peça de roupa, mas sim desfrutar de um serviço de qualidade e que seja cômodo para ela. Serviços de tele-busca e tele-entrega não são oferecidos na região e têm potencial para suprir uma necessidade das consumidoras.

Custos de mudança: Os clientes estão dispostos a testar um novo serviço. A nova loja oferece um ambiente diferenciado e dedicado ao público feminino e apesar de ser fácil de encontrar serviços similares, a Diva quer oferecer uma experiência mais satisfatória que a concorrência. O preço mais atrativo da Diva busca a maior fidelização das clientes.

Atratividade de receita: As clientes estão dispostas a pagar por um serviço de aluguel, tele-entrega e tele-busca do traje. As maiores margens podem ser obtidas com os vestidos de noivas e debutantes, mas também são aqueles que podem apresentar algum tipo de avaria mais cara na devolução, tendo, por este motivo, um

maior valor de aluguel. Os clientes não encontram vestidos com valores menores que o do aluguel para a venda, o que torna o serviço atrativo.

- **Forças da Indústria**

Concorrentes: Os concorrentes do mercado de Gravataí e Cachoeirinha, em sua maioria, encontram-se consolidados no mercado e têm uma boa clientela mensal. Acabam tornando-se um parâmetro para os clientes, que procuram um serviço de maior qualidade e menor preço do que os estabelecidos neste mercado.

Novos entrantes: As novas lojas que começam a se estabelecer na região, o iniciam com pequeno porte e rapidamente consolidam seu lugar no mercado se bem administradas. A maior barreira para os novos entrantes é estabelecer contato com o público. É necessário um bom investimento em publicidade para a loja se tornar conhecida. As propostas de valor e segmentos de clientes são muito semelhantes, consistem no aluguel de trajes para os segmentos de noivas, debutantes e festas. O modelo proposto para Diva tem grandes chances de sucesso.

Produtos e serviços substitutos: Os serviços oferecidos pelas lojas já estabelecidas são substitutos e também podem ser substituídos por trajes comprados. As clientes têm a total liberdade para escolher produtos substitutos, mas o principal fator para esta substituição é o preço. A cliente, antes de alugar, pesquisa nas lojas da região os preços mais atrativos e tenta alinhar o preço ao bom atendimento e à qualidade do traje.

Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor: Os principais fornecedores estão fora do estado, principalmente localizados em São Paulo e Minas Gerais. Atualmente, fornecedores internacionais, principalmente chineses, também vêm ganhando espaço no mercado devido ao seu preço bem mais competitivo que o de produtos nacionais. A parceria com costureiras, uma empresa de entregas e lavanderias também serão fundamentais para o negócio.

Público de Interesse: O público de interesse são as clientes, os concorrentes, fornecedores e parceiros da empresa.

- **Tendências Principais**

Tendências tecnológicas: Este mercado não tem muita interferência da tecnologia, pois se trata de um serviço muito tradicional e que depende do contato direto com o cliente. Contudo, um *software* de controle pode se tornar um diferencial

tecnológico na empresa e é bem pouco utilizado pelos concorrentes. As redes sociais também oferecem um diferencial na comunicação pré e pós venda e possuem uma boa aceitação pelas clientes.

Tendências regulatórias: Não existe uma legislação específica para o funcionamento das lojas de aluguel de trajes, os impostos pagos são recolhidos através do regime Simples Nacional.

Tendências sociais e culturais: A tendência por gastar menos é o que mais influencia este tipo de negócio. A popularização do aluguel é outra forte influência, pois o traje alugado tem a mesma qualidade de um comprado.

Tendências socioeconômicas: As classes B e C compõem o maior público consumidor e estas classes, cada vez mais, procuram mostrar que têm acesso a um bom nível de vida.

- **Forças Macroeconômicas**

Situação do mercado global: O mercado está em expansão e mais pessoas têm entrado na classe média.

Mercado de capitais: A obtenção de recursos para alguns setores é facilitada pelo governo, principalmente no setor tecnológico.

Commodities e outros recursos: Os recursos necessários estão disponíveis no Brasil e no exterior, os preços têm uma alta variação de acordo com a marca.

Infraestrutura econômica: A infraestrutura oferecida na Região Metropolitana de Porto Alegre é satisfatória para este tipo de negócio, os centros das cidades são de fácil acesso para as clientes e a qualidade de vida nesta região tem melhorado.

Com a análise do ambiente, verificou-se que há espaço para entrada de uma nova loja no mercado, e se esta loja oferecer serviços diferenciados às suas clientes, suas chances de sucesso são maiores. Há muitos concorrentes e o produto é altamente substituível, mas a Diva busca oferecer um preço mais baixo que a concorrência, o que é um fator importante para as clientes. Além disso, na pesquisa realizada, muitos consumidores demonstraram aceitabilidade pelos serviços de tele-entrega e tele-busca, serviço que ainda não é oferecido pela concorrência.

6.2 AVALIANDO O MODELO DE NEGÓCIOS

A avaliação do modelo ocorre através da análise *SWOT*. Foi elaborada a análise das Oportunidades e Ameaças de acordo com o modelo proposto. As Forças e Fraquezas foram analisadas com base em estimativas a partir do Modelo de Negócio, pois a loja ainda não está em funcionamento.

- **Oportunidades**

Colocação de linhas mais requintadas no mercado;

Oferecer pacotes de serviços;

Oferecer produtos mais simples e com custo mais baixo para alcançar um público maior.

- **Ameaças**

Há muitos substitutos disponíveis;

Vendas *online* de vestidos de festa têm crescido;

Há lojas de aluguel de trajes consolidadas no mercado e referência para os consumidores, o que pode fazer alguns clientes não procurarem a Diva;

O custo de aquisição de alguns trajes é muito alto, podendo prejudicar a variedade de trajes oferecida;

Mesmos fornecedores que a concorrência;

Saturação do mercado;

Avarias aos trajes causadas por clientes, o que em alguns caso pode inutilizar o traje.

- **Forças**

Contato com clientes através de redes sociais;

Atendimento de alto padrão;

Trajes de qualidade;

Variedade de acessórios;

Serviços de tele-entrega e tele-busca;

Ambiente diferenciado para acompanhantes.

- **Fraquezas**

Pouca variedade de trajes no início das atividades;

Localização, os aluguéis no centro da cidade são muito elevados o que obriga a loja em um primeiro momento a se estabelecer em um local com menor visibilidade;

Alto custo de aquisição de trajes de festa, o que é refletido no valor do aluguel;

A loja é dependente exclusivamente da receita gerada com os aluguéis dos trajes.

Com a análise das Oportunidades, percebe-se a possibilidade de crescimento e diferenciação no mercado. As Ameaças encontradas são comuns aos concorrentes e podem ser gerenciadas. Pelo fato de a loja não estar em funcionamento, suas Forças e Fraquezas não podem ser avaliadas com clareza, mas foram construídas com base na análise dos concorrentes. Com o planejamento adequado, as Forças podem ser maximizadas e as Fraquezas, presentes em qualquer negócio, podem ser reduzidas ao nível que não apresentem risco às atividades da empresa.

6.2.1 Minimização das Limitações

A estratégia de Minimização das Limitações é formulada a partir da combinação de oportunidades do mercado com as fraquezas da empresa.

Na Figura 18, estão descritas as estratégias possíveis para a minimização das limitações. Negociação dos prazos de pagamento e divulgação da loja seriam suficientes para minimizar as Fraquezas encontradas.

Oportunidades +	Fraquezas =	Estratégias
Colocação de linhas mais requintadas no mercado	Alto custo de aquisição dos trajes	Parceria com fornecedores e negociação do prazo de pagamento dos fornecedores
	A loja é dependente da receita gerada com o aluguel	
Ofercer produtos mais simples e com preço mais baixo para atrair clientes	Pouca variedade de trajes no inicio das atividades	Oferecer descontos Promoções para Noivas e debutantes
Oferecer pacotes de serviços	Localização	Divulgação em revistas da região

Figura 18 - Minimização das Limitações
Fonte: Autoria própria

6.2.2 Aproveitamento das Capacidades

A estratégia de Aproveitamento das Capacidades é formulada a partir da combinação de forças da empresa e oportunidades do mercado.

Na Figura 19, são mostradas as estratégias que foram formadas a partir da combinação de Forças e Oportunidades. As principais estratégias compostas com esta combinação são as de divulgação da empresa, tanto de forma virtual, quanto através da indicação de clientes (*boca-a-boca).* Estas estratégias são importantes para que a empresa possa se consolidar no mercado e conquistar seu público.

Força +	Oportunidade =	Estratégias
Contato com clientes através de redes sociais	Produtos mais simples e com preço baixo para atrair clientes	Divulgação *online*
Trajes de qualidade	Colocação de linhas mais requintadas	Preços mais alto do aluguel, para aumentar a receita
Serviço de tele entrega é tele busca	Oferecer pacotes de serviços	Oferecer mais conforto à cliente Divulgação *boca-a-boca*
Ambiente diferenciado para acompanhantes		
Atendimento de alto padrão		

Figura 19 - Aproveitamento das Capacidades
Fonte: Autoria própria

6.2.3 Conversão das Desvantagens

A estratégia de Conversão das Desvantagens é formulada a partir das ameaças do mercado e fraquezas da empresa.

Na Figura 20 é mostrada a tabela com as principais estratégias construídas com a combinação de ameaças e fraquezas encontradas na Análise *SWOT.*

Ameaças +	Fraquezas =	Estratégias
Muitos substitutos disponíveis	Pouca variedade de trajes no início das atividades	Preço baixo Diferenciação do serviço
Crescimento de vendas de vestidos *online*		
Lojas consolidadas na região		
Mesmos fornecedores que a concorrência	Alto custo de aquisição	Negociação de exclusividades Importação de trajes
Saturação do mercado	Localização	Pesquisa de mercado

Figura 20 - Conversão das Desvantagens
Fonte: Autoria própria

6.3 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Este método visa questionar a proposta de valor do modelo de negócio na tentativa de englobar novos segmentos de clientes e tornar o negócio mais abrangente. Para Osterwalder e Pigneur (2011), “a Estratégia do Oceano Azul trata de criar negócios completamente novos através de diferenciações fundamentais, ao invés de competir nas indústrias existentes ajustando modelos estabelecidos”.

Esta análise busca encontrar Oceanos Azuis, ou seja, a empresa não deve tentar competir com seus concorrentes, mas sim buscar seu próprio espaço no mercado tornando seu produto ou serviço diferente do produto/serviço da concorrência.

Para obtenção da inovação, Kim e Mauborgne (2005) propõem uma análise através de quatro questões chaves descritas a seguir:

1. Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado?

O setor considera indispensável o aluguel de acessórios como sapatos, que pode ser eliminado. O preço de compra deste produto tem declinado nos últimos anos permitindo que os clientes tenham maior acesso a compra e prefira não alugá-lo juntamente ao traje.

2. Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?

Em uma loja de aluguel de trajes é fundamental uma alta variedade de produtos. Sendo assim, não há a possibilidade de diminuição da oferta de algum produto, pois já se trata do aluguel de um tipo de traje muito específico.

3. Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?

Os acessórios como tiaras podem ser elevados. Os concorrentes oferecem pouca variedade e muitas vezes não é possível escolher o modelo desejado, pois já se encontram indisponíveis. Desta forma, o aumento da oferta deste produto seria um diferencial.

4. Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

A proposta do modelo de oferecer um ambiente especial para acompanhantes não é oferecida por nenhum concorrente na região. Além disso, métodos para fidelizar os clientes como descontos progressivos por indicação no caso do aluguel de trajes para noivas e o serviço de tele-entrega e tele-busca serão importantes diferenciais.

Na Figura 21, é mostrado em resumo o Modelo das Quatro Ações. Percebe-se que para uma loja de aluguel não é simples se diferenciar da concorrência, pois não há a possibilidade de variar quanto à prestação do serviço, mas é possível agregar novos serviços ao aluguel. Os serviços de tele-entrega e tele-busca e descontos especiais podem fazer com a que a loja alcance seu espaço no mercado sem precisar entrar em Oceanos Vermelhos.

Eliminar	**Elevar**
Aluguel de Sapatos	Aluguel de Tiaras
Reduzir	**Criar**
O setor depende da variedade de produtos, não sendo vantajoso diminuí-los	Ambiente especial para acompanhantes Descontos progressivos Tele-entrega Tele-busca

Figura 21 - Modelo das Quatro Ações para Diva
Fonte: Autoria própria

7 ANÁLISES DO MODELO PROPOSTO

Nos capítulos anteriores, foi elaborado o Modelo Canvas para a Diva – aluguel de trajes femininos, conforme a proposta de Osterwalder e Pigneur (2011). A seguir serão descritas as análises do modelo construído.

A proposta de valor da futura empresa foi elaborada com base na opinião de consumidores do ramo e no que o mercado oferece atualmente. Com isso, a proposta construída consiste em oferecer serviço de tele-entrega, tele-busca, descontos especiais para noivas e uma sala de espera especial para acompanhantes. Esta proposta visa trazer mais comodidade às clientes.

A inovação do negócio está presente em sua proposta de valor, os serviços propostos no modelo não são oferecidos pela concorrência, e têm grande potencial para se tornarem diferenciais para escolha do público.

Neste ramo, os canais mais utilizados são revistas de circulação na região, exemplos de anúncios das principais lojas de Gravataí são apresentados nos Anexos 2 e 3, as redes sociais são ainda pouco exploradas. A autora vê um grande potencial de desenvolvimento de uma página virtual para divulgação da loja, trazendo mais proximidade às clientes. Estes canais serão utilizados não somente como uma forma de divulgação, mas também como uma forma de relacionamento com a cliente.

Uma das fraquezas do empreendimento é sua fonte de receitas. A loja é 100% dependente da receita gerada com o aluguel dos trajes. No entanto, todas as lojas deste ramo sofrem com esta mesma fraqueza e mesmo nos meses de menor movimento conseguem cobrir seus gastos e se manter no mercado. Portanto, é possível a Diva se consolidar no mercado mesmo sendo dependente de uma única fonte de receita.

Neste tipo de negócio, é muito importante a parceria com fornecedores. Para que a loja possa oferecer um valor mais baixo que o da concorrência a suas clientes, é proposta uma parceria com fornecedores da China, que possuem um valor de venda mais atrativo que o nacional e seus produtos são de alta qualidade. Os trajes mais refinados serão adquiridos com fornecedores nacionais, estes fornecedores,

em sua maioria estão localizados em São Paulo e possuem representantes no Rio Grande do Sul que vendem diretamente para lojas de aluguel de trajes.

Para a estrutura de custos da empresa foi feita uma pesquisa nas lojas da região. Para o início das atividades da loja o principal investimento é em móveis, estoque e o aluguel de uma sala adequada. O custo fixo mais impactante é com funcionários, as principais lojas da região têm, pelo menos, três funcionários. No entanto, para a Diva, são propostos dois funcionários no início das atividades, justamente pelo alto custo fixo que estes representam, e que em número maior podem comprometer a saúde financeira do empreendimento. Os fluxos de caixa foram construídos a partir de informações obtidas com empreendedores do ramo e nos valores praticados pelo mercado. De acordo com as análises, a loja tem potencial para se estabelecer no mercado de forma financeiramente saudável e pode apresentar um bom crescimento ao longo dos anos.

Com o auxílio da análise *SWOT* e Estratégia do Oceano Azul, foi possível conhecer o mercado no qual a loja irá se estabelecer e elaborar suas estratégias. A principal estratégia proposta para o sucesso e penetração no mercado é a divulgação em revistas da região e em redes sociais. Será aplicada uma forte estratégia de relacionamento com as clientes, através destes meios, para divulgação da loja e atração de clientes.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso utilizou a Modelagem Canvas, para a elaboração de um modelo de negócio inovador para uma loja de aluguel de trajes femininos.

Construiu-se o quadro Canvas e detalhou-se suas nove perspectivas com sucesso. Verificou-se que o Modelo de Negócio proposto é viável e que possui um público disposto a utilizar um serviço diferenciado.

No questionário, aplicado pela autora, muitas entrevistadas mostraram-se dispostas a pagar por um serviço de tele-entrega e tele-busca, pois este serviço lhes traria mais comodidade. Além disso, estariam dispostas a pagar um valor mais elevado pelo aluguel de um traje se a loja oferecesse um espaço para acompanhantes.

Para obtenção dos dados necessários para a descrição das nove perspectivas, foram realizadas pesquisas de campo, entrevistas e diversas pesquisas documentais. A maior limitação nesta etapa foi a obtenção de alguns dados, como o volume de vendas das lojas da região e quantidade de estoque. Muitos proprietários ou funcionários não se sentem à vontade para falar sobre estes assuntos.

Com a construção das estratégias, foi possível perceber que este é um mercado muito tradicional e inovar neste setor não é uma tarefa fácil, sendo necessário muito planejamento e pesquisa para colocação de uma loja do ramo no mercado. Com isso, é fundamental a elaboração de um plano de negócios detalhado para a futura abertura do negócio.

Para a autora, o trabalho foi de fundamental importância, não apenas para a conclusão do curso em Administração, mas, também, para a exploração de um ramo de seu interesse e aplicação prática de muitos assuntos discutidos de forma teórica durante o curso acadêmico.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BOONE, Louis E; KURTZ, Davis L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 2008.

BRASIL, Banco Central do. **Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos**. 2010. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio_Cartoes.pdf> Acesso em: 02/04/2014

CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier 2008.

FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. **Segmentação de mercado**. Biblioteca Temática do Empreendedor – Sebrae. Disponível em http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/d801ba8bb928019803256d47007212cd/d96040554bfafb9b03256d520059ae80/$FILE/NT00001D12.pdf Acesso em: 07/03/2014

FERREL, O.C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing.** 3 ed**.** São Paulo: Thomson, 2005.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org> Acesso em: 23/03/2014

GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo**. 2012. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/gem-2011-brasil-e-o-terceiro-pais-em-numero-de-empresas Acesso em: 23/03/2014

GOETTEMS, S. **Plano de marketing: Hello Rent a car**. 2009. 87f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

HAGIU, Andrei. **Strategic Decisions for Multisided Plataforms**. 2014.Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/strategic-decisions-for-multisided-platforms/> Acesso em: 02/04/2014

IBQP. **Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br> Acesso em: 25/11/2013

JJ HOUSE. Disponível em: <www.jjhouse.com> Acesso em: 24/04/2014

KARKKAINEN, Heidi. **Renting luxuries as an identity project - a hermeneutic approach**. 2013. 148 f. Master's thesis. Aalto University School of Business, Otaniemi. 2013.

KIM, Chan W.; MAUBORGNE, Renée.**A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael E. Estratégia **competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RECEITA FEDERAL. **Simples – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.** Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional> Acesso em: 10/06/2014

REVISTA EMPREENDEDOR. Disponível em <http://www.empreendedor.com.br> Acesso em: 10/03/2014

REVISTA EVIDÊNCIA GRAVATAÍ. 2014. N 188. Gravataí. Maio, 2014.

SEBRAE. **Cartilha: O Quadro de Modelo de Negócios – Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/amazonas/cartilha_modelo_negocio1/cartilha_modelo_negocio> Acesso em: 10/11/2013

SEBRAE-RS. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: http://www.sebrae-rs.com.br Acesso em: 01/04/2014

SHERER, J. **Modelagem de Negócios – Criação do Modelo Canvas de Negócios para uma casa de chás**. 2012. 99f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SHIMOYAMA, Claudio; ZELA, Douglas Ricardo. **Coleção Gestão Empresarial**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/1.pdf> Acesso em: 07/03/2014

SCHREIBER, Dusan. **Inovação e desenvolvimento Organizacional**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2012. Disponível em: <http://www.feevale.br/cultura/editora-feevale/inovacao-e-desenvolvimento-organizacional> Acesso em: 25/11/2013

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1934.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHARTON, University of Pennsylvania. **Rethinking the Long Tail Theory: How to define Hits and Niches**. 2009. Disponível em:<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/rethinking-the-long-tail-theory-how-to-define-hits-and-niches/> Acesso em 02/04/2014

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO

Você costuma alugar trajes para festas?

*Obrigatório

Idade *

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Maior de 45 anos

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Você já alugou um traje para festa? *

- Sim
- Não

Quando você tem um a festa que exige um traje social você costuma alugar?
Se você respondeu "Não" na questão anterior não é necessário responder o restante do questionário.

- Sim, sempre
- Sim, as vezes
- Não, nunca

Quando você não encontra um traje que procura para alugar nas lojas de Gravataí e Cachoeirinha, você:

- Compra um
- Procura uma loja de aluguel em outra cidade
- Aluga um item que não é o que você queria
- Outro: _____

Você está satisfeito(a) com as opções de aluguel de trajes oferecidas em Gravataí e Cachoeirinha?

- Sim
- Não

Quando você vai alugar um traje nas lojas de Gravataí ou Cachoeirinha, você tem facilidade de achar roupas com seu tamanho e estilo?

- Sim
- Não

Você está satisfeito com o preço do aluguel de trajes nas lojas de Gravataí/Cachoeirinha?

- Sim, o preço é condizente com o serviço e produto
- Sim, o preço é baixo e o produto e serviço de qualidade
- Não, o preço é alto e o produto e serviço de baixa qualidade
- Não, o preço é alto, mas o produto e serviço de qualidade

Você está satisfeito com o serviço (atendimento, limpeza da loja e trajes) oferecido pelas lojas de Gravataí/Cachoeirinha?

- Sim, o atendimento é de qualidade e o ambiente agradável
- Sim, o atendimento é de qualidade, mas o ambiente deixa a desejar
- Não, o atendimento não é de qualidade e o ambiente não é agradável
- Não, o atendimento é de qualidade mas o ambiente deixa a desejar

Quando você entra em uma loja de aluguel o que mais lhe chama a atenção?

- Ambiente (decoração, limpeza, organização)
- A variedade de trajes oferecida
- A quantidade de atendentes
- Outro: _____

Se uma loja oferecesse um serviço de qualidade (limpeza, organização e variedade de produtos) com um ambiente diferenciado (sala de jogos para acompanhante, TV, videogames, espaço infantil), mas o valor do aluguel do traje fosse mais alto, você estaria disposto a pagar um pouco mais por isso?

Na sua resposta deve conter "Sim" ou" Não", se "Sim" quanto você estaria disposto a pagar em R$. Ex: Sim, R$50 ou Não

_____

Se a loja de aluguel oferecesse tele-entrega na data desejada e tele-busca, você estaria disposto(a) a pagar um pouco a mais por este serviço?
Na sua resposta deve conter "Sim" ou" Não", se "Sim" quanto você estaria disposto a pagar em R$. Ex: Sim, R$50 ou Não

Nas lojas que você já frequentou é aceito pagamento com cartões?

- Sim
- Não
- Não sei

Você preferiria alugar um traje em uma loja que aceita cartões de crédito e debito?

- Sim
- Não

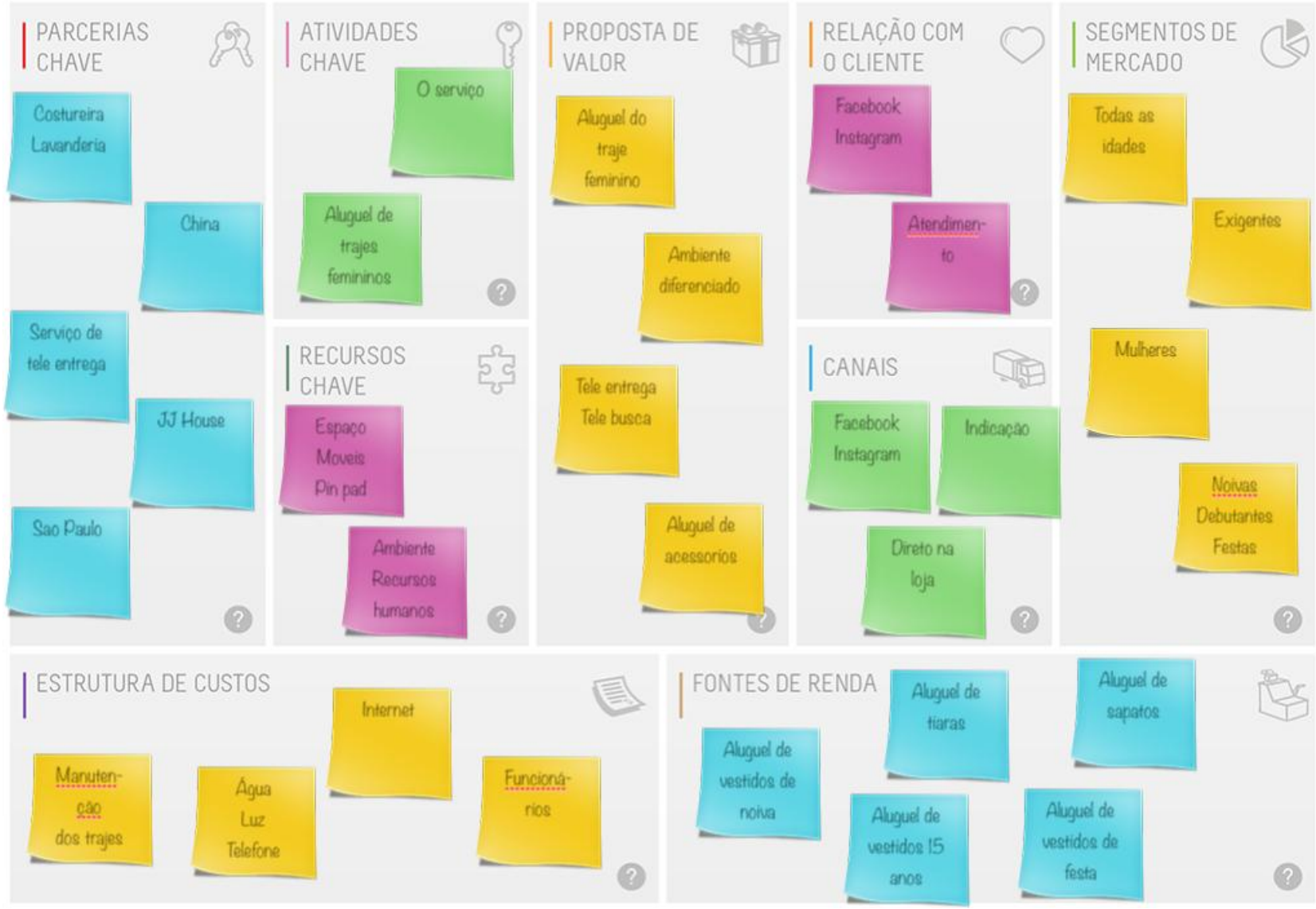
Quando você sai para alugar um traje em Gravataí/Cachoeirinha qual a primeira loja que lhe vem em mente, por quê?

Cite 3 características que você considera fundamentais em uma loja de aluguel de trajes:

Deixe um depoimento (breve) sobre suas experiências com aluguel de trajes em Gravataí/cachoeirinha, você pode falar sobre suas experiências boas e/ou experiências ruins:

APÊNDICE B: MAPA DA EMPATIA PARA O MERCADO DE ALUGUEL DE TRAJES EM GRAVATAÍ E CACHOEIRINHA

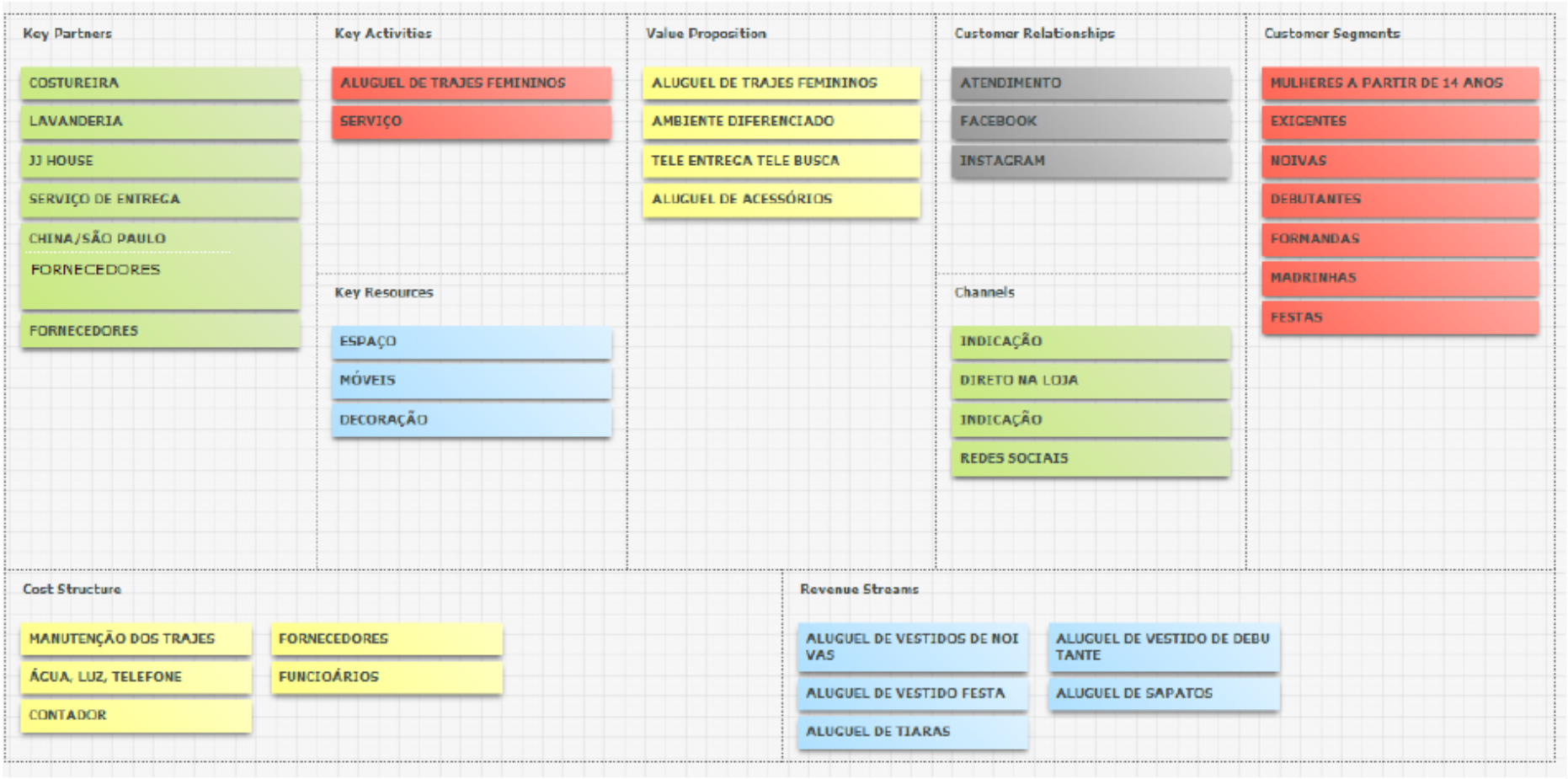
APÊNDICE C: QUADRO CANVAS PARA A LOJA DIVA – DESENVOLVIDO NO APLICATIVO SEBRAE CANVAS



APÊNDICE D: PROTÓTIPO QUADRO CANVAS DESENVOLVIDO NO EXCEL

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relação com o cliente	Segmento de clientes
Costureira lavanderia China JJ House São Paulo Serviço de entrega	O serviço Aluguel de trajes **Recursos Chave** Espaço Móveis Ambiente (decoração) Recursos Humanos	Aluguel de trajes femininos Ambiente diferenciado Tele entrega Tele busca Aluguel de Acessórios	Atendimento Facebook Instagram **Canais** Indicação Direto na loja redes sociais	Mulheres a partir de 14 anos Exigentes Noivas Debutantes Fetas
Estrutura de custo			**Fonte de Renda**	
Manutenção dos trajes Fornecedores Água Luz Telefone Fúncionários			Aluguel de vestidos de noiva Aluguel de vestidos de festa	Aluguel de vestidos de debutantes Aluguel de tiaras Aluguel de Sapatos

APÊNDICE E: PROTÓTIPO QUADRO CANVAS DESENVOLVIDO NO APLICATIVO CANVANIZER



APÊNDICE F: CARTÕES DE VISITA DIVA-ALUGUEL DE TRAJES FEMININOS

APÊNDICE G: FLUXO DE CAIXA 2° ANO

ITEN/MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
INGRESSOS												
VENDAS	R$ 21.300,00	R$ 25.605,00	R$ 33.652,50	R$ 32.107,50	R$ 36.255,00	R$ 21.240,00	R$ 25.335,00	R$ 23.508,00	R$ 33.798,00	R$ 33.735,00	R$ 37.515,00	R$ 38.838,00
SOMA	R$ 21.300,00	R$ 25.605,00	R$ 33.652,50	R$ 32.107,50	R$ 36.255,00	R$ 21.240,00	R$ 25.335,00	R$ 23.508,00	R$ 33.798,00	R$ 33.735,00	R$ 37.515,00	R$ 38.838,00
DESEMBOLSOS												
LAVANDERIA/COSTUREIRA	R$ 2.050,00	R$ 2.290,00	R$ 3.060,00	R$ 3.020,00	R$ 3.400,00	R$ 1.960,00	R$ 2.720,00	R$ 2.500,00	R$ 3.450,00	R$ 3.170,00	R$ 3.380,00	R$ 3.730,00
COMPRAS	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83	R$ 920,83
ÁGUA	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00
LUZ	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
TELEFONE/INTERNET	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00
ALUGUEL	R$ 3.600,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00
FUNCIONÁRIOS	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00
CONTADOR	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
DIVULGAÇÃO	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00	R$ 500,00
PROVISÃO RENOV	R$ 639,00	R$ 768,15	R$ 1.009,58	R$ 963,23	R$ 1.087,65	R$ 637,20	R$ 760,05	R$ 705,24	R$ 1.013,94	R$ 1.012,05	R$ 1.125,45	R$ 1.165,14
PROVISÃO IMPOSTOS	R$ 1.640,10	R$ 1.971,59	R$ 2.591,24	R$ 2.472,28	R$ 2.791,64	R$ 1.635,48	R$ 1.950,80	R$ 1.810,12	R$ 2.602,45	R$ 2.597,60	R$ 2.888,66	R$ 2.990,53
PRO LABORE	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00	R$ 720,00
SOMA	R$ 14.419,93	R$ 11.670,57	R$ 13.301,65	R$ 13.096,33	R$ 13.920,12	R$ 10.873,51	R$ 12.071,68	R$ 11.656,19	R$ 13.707,22	R$ 13.420,48	R$ 14.034,94	R$ 14.526,50
DIFERENÇA DO PERÍODO	R$ 6.880,07	R$ 13.934,44	R$ 20.350,85	R$ 19.011,17	R$ 22.334,89	R$ 10.366,49	R$ 13.263,33	R$ 11.851,81	R$ 20.090,78	R$ 20.314,53	R$ 23.480,07	R$ 24.311,50
SALDO INICIAL DE CAIXA	R$ 99.325,23	R$ 106.205,30	R$ 120.139,74	R$ 140.490,59	R$ 159.501,76	R$ 181.836,64	R$ 192.203,13	R$ 205.466,46	R$ 217.318,27	R$ 237.409,06	R$ 257.723,58	R$ 281.203,65
DISPONIBILIDADE ACUMULADA	R$ 106.205,30	R$ 120.139,74	R$ 140.490,59	R$ 159.501,76	R$ 181.836,64	R$ 192.203,13	R$ 205.466,46	R$ 217.318,27	R$ 237.409,06	R$ 257.723,58	R$ 281.203,65	R$ 305.515,15
SALDO FINAL DE CAIXA PROJ	R$ 106.205,30	R$ 120.139,74	R$ 140.490,59	R$ 159.501,76	R$ 181.836,64	R$ 192.203,13	R$ 205.466,46	R$ 217.318,27	R$ 237.409,06	R$ 257.723,58	R$ 281.203,65	R$ 305.515,15

APÊNDICE H: FLUXO DE CAIXA 3° ANO

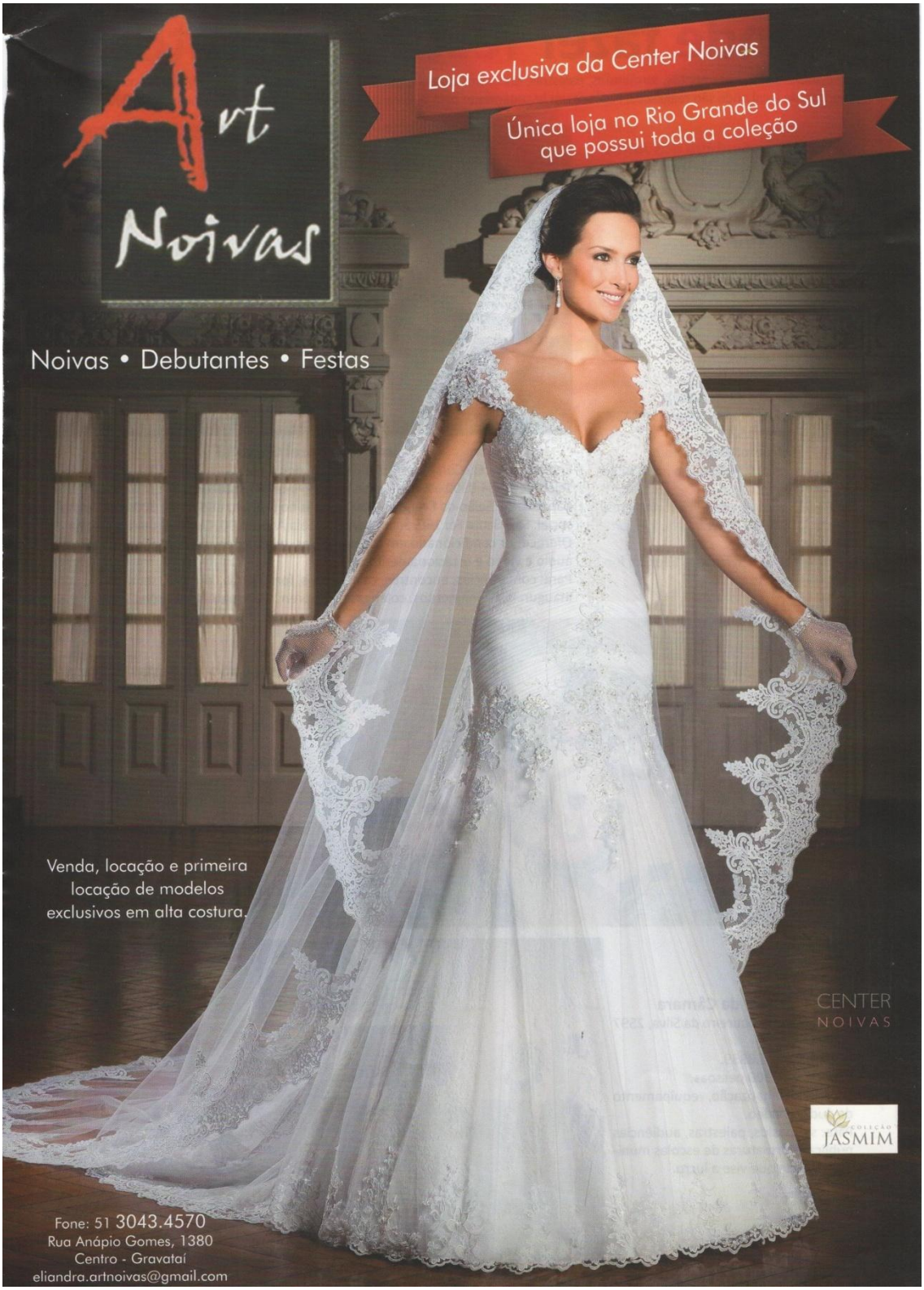
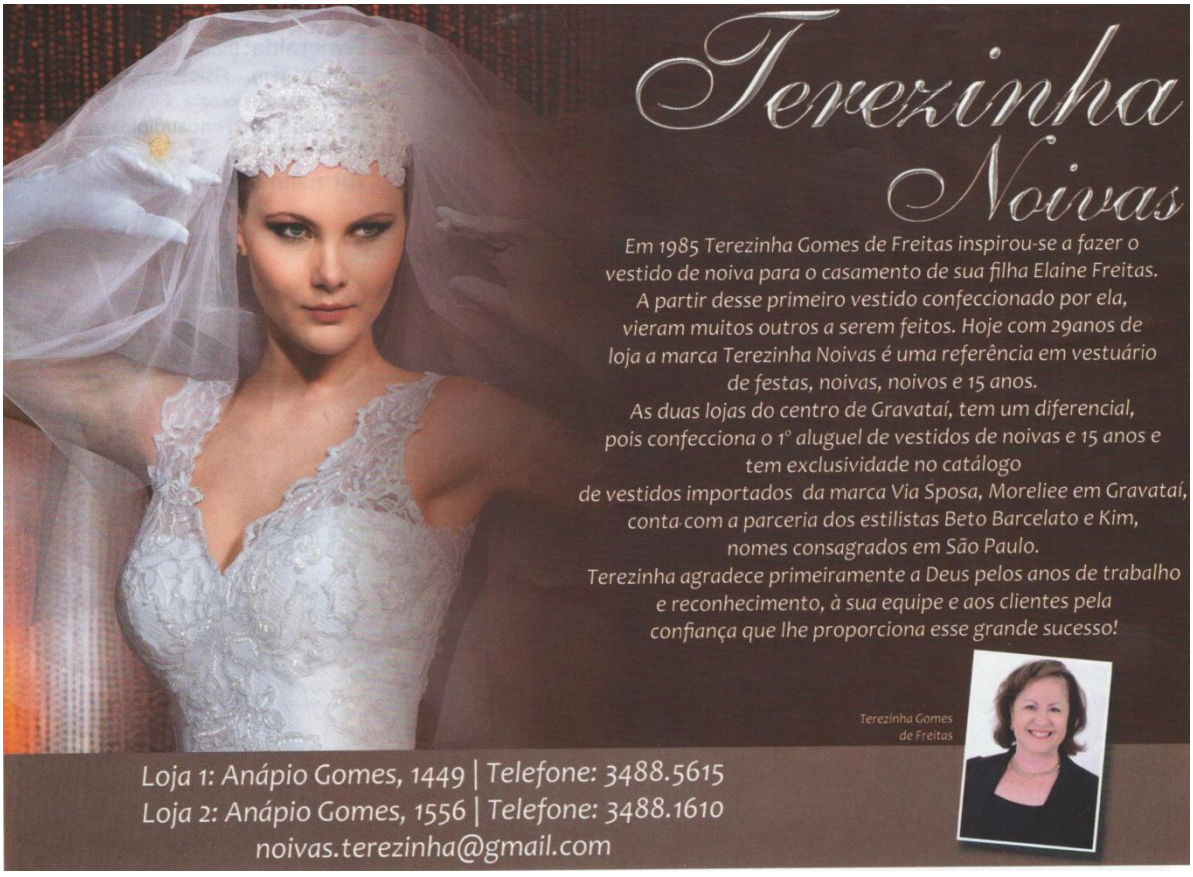
ITEN/MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
INGRESSOS												
VENDAS	R$ 23.347,50	R$ 28.083,00	R$ 36.944,25	R$ 35.220,75	R$ 39.783,00	R$ 23.266,50	R$ 27.771,00	R$ 25.761,30	R$ 37.080,30	R$ 37.011,00	R$ 41.169,00	R$ 42.624,30
SOMA	R$ 23.347,50	R$ 28.083,00	R$ 36.944,25	R$ 35.220,75	R$ 39.783,00	R$ 23.266,50	R$ 27.771,00	R$ 25.761,30	R$ 37.080,30	R$ 37.011,00	R$ 41.169,00	R$ 42.624,30
DESEMBOLSOS												
LAVANDERIA/COSTUREIRA	R$ 2.050,00	R$ 2.290,00	R$ 3.060,00	R$ 3.020,00	R$ 3.400,00	R$ 1.960,00	R$ 2.720,00	R$ 2.500,00	R$ 3.450,00	R$ 3.170,00	R$ 3.380,00	R$ 3.730,00
COMPRAS	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00
ÁGUA	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00	R$ 100,00
LUZ	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
TELEFONE/INTERNET	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00
ALUGUEL	R$ 3.600,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00	R$ 150,00
FUNCIONÁRIOS	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00
CONTADOR	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00
DIVULGAÇÃO	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00
PROVISÃO RENOV	R$ 933,90	R$ 1.123,32	R$ 1.477,77	R$ 1.408,83	R$ 1.591,32	R$ 930,66	R$ 1.110,84	R$ 1.030,45	R$ 1.483,21	R$ 1.480,44	R$ 1.646,76	R$ 1.704,97
PROVISÃO IMPOSTOS	R$ 1.797,76	R$ 2.162,39	R$ 2.844,71	R$ 2.712,00	R$ 3.063,29	R$ 1.791,52	R$ 2.138,37	R$ 1.983,62	R$ 2.855,18	R$ 2.849,85	R$ 3.170,01	R$ 3.282,07
PRO LABORE	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00	R$ 1.440,00
SOMA	R$ 15.771,66	R$ 13.115,71	R$ 14.922,48	R$ 14.680,83	R$ 15.594,61	R$ 12.222,18	R$ 13.509,21	R$ 13.054,07	R$ 15.328,40	R$ 15.040,29	R$ 15.736,77	R$ 16.257,04
DIFERENÇA DO PERÍODO	R$ 7.575,84	R$ 14.967,29	R$ 22.021,77	R$ 20.539,92	R$ 24.188,39	R$ 11.044,32	R$ 14.261,79	R$ 12.707,23	R$ 21.751,90	R$ 21.970,71	R$ 25.432,23	R$ 26.367,26
SALDO INICIAL DE CAIXA	R$ 305.515,15	R$ 313.090,99	R$ 328.058,28	R$ 350.080,06	R$ 370.619,98	R$ 394.808,37	R$ 405.852,69	R$ 420.114,48	R$ 432.821,71	R$ 454.573,61	R$ 476.544,32	R$ 501.976,55
DISPONIBILIDADE ACUMULADA	R$ 313.090,99	R$ 328.058,28	R$ 350.080,06	R$ 370.619,98	R$ 394.808,37	R$ 405.852,69	R$ 420.114,48	R$ 432.821,71	R$ 454.573,61	R$ 476.544,32	R$ 501.976,55	R$ 528.343,81
SALDO FINAL DE CAIXA PROJ	R$ 313.090,99	R$ 328.058,28	R$ 350.080,06	R$ 370.619,98	R$ 394.808,37	R$ 405.852,69	R$ 420.114,48	R$ 432.821,71	R$ 454.573,61	R$ 476.544,32	R$ 501.976,55	R$ 528.343,81

ANEXOS

ANEXO 1: TABELA SIMPLES NACIONAL PARA RECEITAS DECORRENTES DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

ANEXO 2: ANÚNCIO ART NOIVAS – PUBLICADO NA REVISTA EVIDÊNCIA N° 188, DE MAIO DE 2014



ANEXO 3: ANÚNCIO TEREZINHA NOIVAS – PUBLICADO NA REVISTA EVIDÊNCIA N° 188, DE MAIO DE 2014