

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

Juliana Brust Orso

**PLANO DE NEGÓCIOS:
DONA GRACIOSA**

**Porto Alegre
2008**

Juliana Brust Orso

PLANO DE NEGÓCIOS: DONA GRACIOSA

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

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund

Porto Alegre

2008

Juliana Brust Orso

PLANO DE NEGÓCIOS: DONA GRACIOSA

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

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof..... - Escola de Administração

Prof..... - Escola de Administração

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund – Escola de Administração

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Análise <i>SWOT</i>	42
Tabela 1 – Bairros de Porto Alegre com maior renda média familiar	33
Tabela 2 - Quantidade de consumidores pela Internet no Brasil.....	36
Quadro 1 – Análise <i>SWOT</i>	42
Tabela 3 – Investimento fixo.....	52
Tabela 4 – Despesas pré-operacionais.....	52
Tabela 5 – Capital de Giro inicial.....	53
Tabela 6– Estimativa do investimento inicial total	53
Tabela 7 – Custo fixo mensal.....	54
Tabela 8 – Custos com depreciação, manutenção e seguros.....	54
Tabela 9 – Estimativa de Receita Anual.....	55
Tabela 10 – Projeção de Fluxo de Caixa nos primeiros cinco anos	56
Tabela 11 – Demonstrativo de Resultados para os cinco primeiros anos.....	57
Tabela 12 – Cálculo de indicadores	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	OBJETIVOS	9
2.1	OBJETIVO GERAL	9
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
3.1	EMPREENDEDORISMO	10
3.1.1	Conceitos	10
3.1.2	O Processo Empreendedor	12
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
3.2.1	As Etapas do Planejamento Estratégico	14
3.2.1.1	Definição da visão e missão da empresa	14
3.2.1.2	Diagnóstico Estratégico	15
3.2.1.2.1	<i>Análise do Ambiente externo</i>	16
3.2.1.2.2	<i>Análise do Ambiente interno</i>	16
3.2.1.2.3	<i>A Análise SWOT</i>	17
3.2.1.3	Definição dos objetivos e metas	17
3.2.1.4	Formulação das Estratégias	18
3.2.1.5	Implementação	18
3.2.1.6	<i>Feedback</i> e Controle	18
3.3	PLANO DE NEGÓCIOS	19
3.3.1	Estrutura do Plano de Negócios	19
3.3.1.1	Sumário executivo	20
3.3.1.2	Apresentação da empresa	20
3.3.1.3	Plano de Marketing	21
3.3.1.4	Plano de Recursos Humanos	23
3.3.1.5	Plano de Instalação	23
3.3.1.6	Plano Financeiro	24
4	MÉTODO	26
5	PLANO DE NEGÓCIOS	28
5.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	28
5.1.1	Visão	28
5.1.2	Missão	29
5.1.3	Produtos	29
5.1.4	Organização da empresa e composição societária	30
5.1.5	Objetivos	31
5.1.6	Diferencial competitivo	31
5.2	PLANO DE MARKETING	32
5.2.1	Análise do ambiente externo	32
5.2.1.1	Aspectos Macroambientais	32
5.2.1.1.1	<i>Aspectos Demográficos</i>	32
5.2.1.1.2	<i>Aspectos Econômicos</i>	33
5.2.1.1.3	<i>Aspectos Políticos e Legais</i>	34
5.2.1.1.4	<i>Aspectos Naturais</i>	35
5.2.1.1.5	<i>Aspectos Tecnológicos</i>	36

5.2.1.1.6	Aspectos Sócio-culturais	37
5.2.1.2	Aspectos Microambientais.....	38
5.2.1.2.1	Fornecedores	38
5.2.1.2.2	Concorrentes.....	39
5.2.1.2.3	Clientes	40
5.2.2	Análise do Ambiente Interno	41
5.2.3	Análise SWOT.....	42
5.2.4	Segmentação	43
5.2.5	Posicionamento.....	43
5.2.6	Estratégias relacionadas aos elementos do Mix de Marketing.....	44
5.2.6.1	Produto.....	44
5.2.6.2	Preço	45
5.2.6.3	Distribuição.....	46
5.2.6.4	Promoção	46
5.3	PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	47
5.4	PLANO DE INSTALAÇÃO.....	48
5.4.1	Localização	50
5.5	PLANO FINANCEIRO	51
5.5.1	Investimento Inicial	51
5.5.2	Custo fixo mensal.....	53
5.5.3	Previsão de Receitas.....	54
5.5.4	Impostos.....	55
5.5.5	Fluxo de caixa	56
5.5.6	Ponto de Equilíbrio	56
5.5.7	Apuração dos resultados.....	57
5.5.8	Cálculo de viabilidade (TIR, VPL e payback)	57
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
	ANEXO A – MODELOS DE PRODUTOS.....	67
	ANEXO B – SUGESTÃO DE LAYOUT DOS ESPAÇOS	69
	ANEXO C – ZONAS DE USO DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE	70
	ANEXO D – CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES PELO PDDUA	71
	ANEXO E – IMPLANTAÇÃO DE ATIVIDADES COFORME ÁREA.....	72
	ANEXO F – ESTIMATIVAS DE CUSTO E PREÇO	73
	ANEXO G – RELAÇÃO CUSTO DE PRODUÇÃO E RECEITA.....	74
	ANEXO H – TABELA DE TRIBUTAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL	75
	ANEXO I – FLUXO DE CAIXA MENSAL NO ANO 1	76

1 INTRODUÇÃO

A origem do presente estudo foi a percepção do interesse de outras pessoas por acessórios criados pela autora do presente trabalho em parceria com uma amiga para seu próprio uso. Iniciou, assim, a idéia da comercialização desses produtos.

O surgimento de uma idéia e a visualização de uma oportunidade são os primeiros passos para a criação de uma empresa. A intenção inicial era a realização de um bazar, para o qual fossem convidados amigos e pessoas conhecidas, além da venda dos acessórios através da internet. No entanto, a idéia amadureceu e surgiu a vontade de abertura de uma pequena empresa no ramo de comércio de acessórios femininos. Surgiram, no entanto muitas dúvidas e incertezas, como por exemplo: por onde começar? Quanto deve ser o investimento inicial? Como fazer a escolha dos produtos? Qual a melhor maneira de comercialização e divulgação dos produtos?

Para tentar obter respostas para essas perguntas, que acompanham qualquer administrador quando nasce a idéia de abertura de uma empresa, é necessária a elaboração de um planejamento.

Além disso, a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, deve concentrar a atenção dos administradores. Segundo Alday (2000) questões como o reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento de ferramentas e técnicas para se manter em um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas, sendo cada vez mais utilizado por empresas brasileiras e se tornando muito necessário, tanto em grandes quanto em pequenas empresas, desde seu nascimento.

O Planejamento Estratégico pode ser usado como ferramenta para a elaboração de um Plano de Negócios, útil, principalmente, para orientar o empreendedor no início de um negócio.

Pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2004) mostram que o índice de mortalidade de empresas no Brasil é de 49,9% nos primeiros dois anos de existência. A elaboração de um Plano

de Negócios não é garantia de êxito de uma empresa, todavia, muitos problemas podem ser previstos ou até mesmo evitados através de um planejamento eficiente.

Apesar de a cultura do planejamento não estar totalmente difundida no Brasil, pode-se notar uma mudança neste aspecto. Segundo Dornelas (200-), o principal motivo desta mudança é a exigência por muitas instituições, bancos e órgãos governamentais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), de um Plano de Negócios como base para a análise de concessão de crédito.

O tema empreendedorismo está presente quando se fala na criação de um negócio, na abertura de uma empresa. A idéia de que um empreendedor já nasce um empreendedor não é mais unanimidade. Os estudos sobre empreendedorismo, assim como o ensino do tema está sendo cada vez mais valorizado no Brasil.

O presente trabalho propõe, portanto, a elaboração de um Plano de Negócios para abertura de uma pequena empresa de produção e comércio de acessórios femininos. Este estudo iniciou-se com a análise de dados secundários, para a obtenção de informações diversas, como: sobre o setor, concorrência e mercado consumidor, resultando na elaboração dos Planos de Marketing, Recursos Humanos, de Instalação e Financeiro.

A estrutura do trabalho consiste na definição do objetivo geral e dos objetivos específicos no capítulo dois, apresentação de aspectos importantes sobre empreendedorismo, algumas definições sobre Planejamento Estratégico e apresentação do tema Plano de Negócios no capítulo três. O método é apresentado no capítulo quatro. A seguir, no capítulo cinco, desenvolve-se o Plano de Negócios e, por fim, são apresentadas as conclusões finais.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Negócios para uma empresa no ramo de comércio de acessórios femininos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos buscar-se-á:

- definir público alvo, mercado e linha de produtos;
- elaborar um plano de marketing
- analisar a viabilidade financeira do negócio.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 EMPREENDEDORISMO

A importância do empreendedorismo nos dias de hoje deve-se ao fato da significativa participação das pequenas e médias empresas no Produto Interno Bruto (PIB) dos países, ultrapassando, em alguns casos, 50% (DOLABELA, 1999). Para o autor, o empreendedorismo é mais do que uma solução para o problema do desemprego. Em alguns países, como nos Estados Unidos os jovens estão percebendo que, ao desenvolver habilidades empreendedoras, conseguem melhores condições para enfrentar um mundo em constante mudança.

A afirmação de Dolabela (1999) exemplifica a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da sociedade:

Em uma economia movida pelas grandes empresas e pelo Estado, nada mais natural do que formar empregados. Este modelo, dirigido à criação de empregados para as grandes empresas, cumpriu sua missão. Esgotou-se, porém, diante das profundas alterações nas relações de trabalho e na produção. Ao ter seu eixo deslocado para os pequenos negócios, as sociedades se vêem induzidas agora a formar empregadores, pessoas com uma nova atitude diante do trabalho e com uma nova visão de mundo.

O Brasil, como comenta Wollheim e Marcondes (2003), apesar de não ser a “terra das oportunidades”, é um país que possui muitas necessidades não atendidas e, conseqüentemente, muitas possibilidades de crescimento e desenvolvimento.

3.1.1 Conceitos

A palavra empreendedor deriva do termo francês *entrepreneur*, que era usado no século XII para designar aquele que incentivava brigas (Vérin *apud* Dolabela, 1999). Na Idade Média, empreendedor significava “participante ou pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala” (HISRIC, 2004). Percebe-

se que, historicamente, as definições atribuídas a empreendedorismo envolvem conceitos de inovação e risco.

Joseph Schumpeter *apud* Dornelas (2001) definiu o empreendedor como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

De acordo com Dolabela (1999), empreendedorismo “é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que contém as idéias de iniciativa e inovação”. Dolabela apresenta uma definição ampla do que é ser um empreendedor. Para o autor, o termo empreendedorismo denota uma concepção de mundo, uma forma de ser e se relacionar.

Para Shapero *apud* Hisrich (2004), em quase todos os conceitos de empreendedorismo, há um consenso de que significa uma forma de comportamento que inclui a tomada de iniciativa, a organização ou reorganização dos mecanismos sociais e econômicos para transformar recursos e situações e a aceitação do risco e do fracasso.

Ronstadt *apud* Hisrich (2004) define empreendedorismo como

o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termo de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

O conceito de empreendedorismo, para Hisrich (2004), envolve quatro aspectos: o processo de criação, necessidade de muita dedicação de tempo e esforço para criar algo novo e torná-lo operacional, a necessidade de assumir riscos e as recompensas.

Segundo Bueno (2005), o empreendedorismo é um sistema social ou comportamental de busca por oportunidades de negócios e de pesquisa e desenvolvimento constante de inovações. Trata dos conhecimentos interdisciplinares e habilidades técnicas e profissionais que tornam o indivíduo um agente consciente e encontra formas de trabalhar e de se desenvolver para alcançar e manter sua subsistência pessoal e profissional neste contexto.

3.1.2 O Processo Empreendedor

Segundo Dornelas (2001), a decisão da criação de uma empresa está relacionada a fatores externos, ambientais e sociais, assim como às aptidões pessoais, sendo, na maioria das vezes, um somatório desses fatores.

Hisrich (2004) cita a necessidade de independência como um fator importante à decisão de criação de um negócio. Em relação à família, o autor afirma que o relacionamento dos pais com a criança é o aspecto mais importante para o estabelecimento do desejo pela atividade empresarial, em especial, o estímulo à independência, à conquista e à responsabilidade.

Também para Dolabela (2006), o empreendedor é “um ser social, produto do meio em que vive” e, além disso, deve apresentar características que podem ser aprendidas e desenvolvidas, como saber fixar metas e atingi-las, saber aprender com os resultados negativos, conhecer muito bem o ramo no qual atua, tecer “redes de relações” e orientar suas ações para o resultado, para o futuro. Além disso, a existência de um “modelo”, uma pessoa bem-sucedida a quem o empreendedor admire é um fator importante, destacado por Hisrich (2004) e Dolabela (2006), na formação de um indivíduo empreendedor.

Filion (1991) destaca que o mais importante para o empreendedor é estar sempre em um processo dinâmico de aprendizagem, no qual possa aprender permanentemente.

Para Hisrich (2004), o processo de iniciar um novo empreendimento envolve as seguintes etapas:

- Identificação e avaliação das oportunidades: a oportunidade pode ser identificada em observações e ações do dia-a-dia ou podem ser obtidas informações através de fontes importantes, como consumidores, associações de classes ou pessoas especializadas. Essas informações devem ser avaliadas, no sentido de verificar se um determinado produto ou serviço oferece o retorno necessário em relação aos recursos exigidos e qual é sua vantagem diferencial. Além disso, deve-se avaliar se a oportunidade vai ao encontro das habilidades e dos objetivos pessoais do empreendedor.
- Desenvolvimento do Plano de Negócios: “não só é importante no desenvolvimento da oportunidade, como também é essencial na

determinação dos recursos necessários, na obtenção desses recursos e na administração bem-sucedida da empresa resultante” (HISRIC, 2004).

- Determinação dos recursos necessários: nesta etapa, devem ser diferenciados os recursos fundamentais daqueles que são apenas úteis e devem ser analisados os riscos associados aos recursos insuficientes ou inadequados.
- Administração da empresa: é a implementação de um estilo e de uma estrutura administrativa. Compreende também o desenvolvimento de um sistema de controle para detectar problemas.

O autor ressalta que essas fases não ocorrem isoladamente. Elas podem ocorrer concomitantemente ou em uma ordem diferente da exposta.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Kotler e Armstrong (1995) definem Planejamento Estratégico como “o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado”.

É importante ressaltar também que o planejamento estratégico não é importante somente nas grandes empresas. A necessidade de planejamento pode ser ainda maior nas pequenas e médias empresas, pois seus recursos geralmente são limitados e a falta de planejamento pode levar a decisões erradas e à alocação de recursos de forma equivocada. Sendo assim, seguindo um planejamento estratégico adequado, a empresa poderá utilizar melhor suas capacidades e evitar a perda de energia em ações desnecessárias ou que não gerem ganho para a mesma.

Segundo Kotler e Armstrong (1995),

o marketing tem um papel importante no planejamento estratégico. Ele provê informações e outros *inputs* para o plano estratégico. Por sua vez, o planejamento estratégico define o papel do marketing na organização. Guiado pelo plano estratégico, o marketing trabalha em interação com outras áreas para alcançar os objetivos estratégicos gerais da empresa.

3.2.1 As Etapas do Planejamento Estratégico

De acordo com Kotler e Armstrong (1995), como citado anteriormente, é preciso que exista uma interação entre as diversas áreas da empresa para que se possa atingir os objetivos gerais da empresa. Para tanto, é necessária uma análise dos ambientes interno e externo da empresa, como um dos pontos iniciais para a elaboração de um Planejamento Estratégico.

A definição de Fischmann e Almeida (1990) transparece as etapas que devem ser seguidas na elaboração do Planejamento Estratégico:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Pode-se, então, dividir o processo de elaboração do Planejamento Estratégico nas seguintes etapas:

- a) definição da missão da empresa;
- b) análise do ambiente interno;
- c) análise do ambiente externo;
- d) definição dos objetivos;
- e) formulação das estratégias;
- f) implementação;
- g) *feedback* e controle.

3.2.1.1 Definição da visão e missão da empresa

Segundo Hartmann (1999), a visão da empresa é a expressão de onde se quer fazer chegar o negócio e reflete um conjunto de aspirações e crenças. A visão

deve apresentar uma direção geral que guia a empresa, não abordando, no entanto, aspectos quantitativos.

A missão é a razão de ser da empresa (HARTMANN, 1999). Segundo o autor, a missão deve responder às seguintes perguntas: Para onde? Para quando? Com o quê? Para quem?

É importante que a definição da missão da empresa seja revista e repensada constantemente, pois à medida que a organização cresce e acrescenta novos produtos e mercados esta missão pode não refletir mais sua realidade. É possível também que a missão permaneça clara, porém sem o comprometimento dos administradores.

Segundo Kotler (1995), uma declaração de missão é uma definição do propósito de uma organização. Kotler (1995) também afirma que uma definição clara da missão guia as pessoas dentro da organização para que elas possam trabalhar na realização dos objetivos organizacionais.

3.2.1.2 Diagnóstico Estratégico

Segundo Cobra *apud* Ferreira *et al.* (2005),

[...] tudo começa como uma auto-avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente.

Através do diagnóstico estratégico a organização obterá informações que nortearão seu direcionamento estratégico. O objetivo do diagnóstico estratégico é que a empresa conheça tanto seu ambiente externo, como seu ambiente interno. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa poderá projetar seus objetivos e formular suas estratégias futuras e se antecipar às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo.

3.2.1.2.1 *Análise do Ambiente externo*

A análise do ambiente externo da organização consiste na identificação das oportunidades e ameaças que a empresa encontra no contexto no qual está inserida. Esta análise engloba tanto o macroambiente (forças demográficas, econômicas, tecnológicas, culturais, sociais e políticas) quanto o microambiente (consumidores, concorrentes e fornecedores).

Segundo Ferreira *et al.* (2005) “as oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa”. Para Kotler (2000), a chave de oportunidades se uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade que os concorrentes.

As ameaças, para Ferreira *et al.* (2005), “são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho”.

3.2.1.2.2 *Análise do Ambiente interno*

A análise do ambiente interno consiste no levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa. Segundo Kotler (2000), “uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido”.

Portanto, ao identificar as oportunidades e ameaças, a empresa precisa verificar também se possui condições e competência para efetivamente aproveitar as oportunidades. Além disso, a empresa deve identificar também quais são seus pontos fracos e analisar se o investimento no aperfeiçoamento de seus pontos fracos irá gerar ganho para a organização.

3.2.1.2.3 A Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão que pode ser usada na elaboração do Planejamento Estratégico como forma de demonstração das análises dos ambientes externo e interno da empresa. A sigla é originada das palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

De acordo com Dornelas (2001), “a matriz *SWOT* traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam”.

3.2.1.3 Definição dos objetivos e metas

Apesar de, segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, as palavras objetivo e meta serem definidas como sinônimos, é importante ressaltar que nas Ciências Administrativas essas palavras possuem significados diferentes.

Objetivo, segundo Westwood (1996), é “aquilo que queremos conseguir [...]”. Segundo Kotler (2000), os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, estabelecendo uma ordem de acordo com as prioridades da organização.

Os objetivos devem ser formulados a partir da análise realizada das ameaças e oportunidades e das forças e fraquezas, tendo em vista também a missão da empresa.

A meta é a quantificação do objetivo. A meta é a conversão do objetivo em índices e medidas de desempenho mensuráveis e controláveis (KOTLER, 2000).

3.2.1.4 Formulação das Estratégias

Após a definição dos objetivos e das metas, o próximo passo na elaboração do Planejamento Estratégico é a formulação das estratégias que serão utilizadas, o que significa definir como objetivos e metas serão atingidos.

As possibilidades de estratégias a serem utilizadas podem assumir diversas formas. Porter (1999) resumiu-as em três grandes grupos:

- Liderança total em custos: as empresas que adotam essa estratégia buscam reduzir seus custos, oferecendo menores preços e buscando, assim, aumentar sua participação no mercado.
- Diferenciação: neste grupo estão aquelas empresas que concentram esforços para alcançar um desempenho superior em determinado aspecto que traga algum benefício bastante valorizado para o consumidor.
- Foco: as empresas que utilizam essa estratégia direcionam suas ações a um ou mais segmentos menores do mercado, ao invés de focar um mercado amplo. Para tanto, a empresa deve ter conhecimento das necessidades desse mercado específico.

3.2.1.5 Implementação

Esta fase envolve a ação para colocar em prática as ações estratégicas estabelecidas. Para que a implementação seja bem sucedida, todos devem estar envolvidos no processo.

3.2.1.6 *Feedback* e Controle

O Planejamento Estratégico deve ser permanentemente revisto e alterado, se necessário, de acordo com as mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo à empresa. Por esse motivo, é necessário que seja feito um acompanhamento

constante dos resultados das estratégias implementadas, para verificação de sua eficácia e para que fatos novos possam ser considerados.

3.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Hisrich (2004) define Plano de Negócios como “um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento”.

No entanto, além de ser um instrumento de planejamento a ser usado a partir do momento em que se resolve abrir um negócio, é uma ferramenta para acompanhar o desenvolvimento e o crescimento da empresa, minimizando riscos através de um melhor conhecimento da empresa e dos fatores que têm influência sobre ela.

Segundo Dornelas [200-],

através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente.

3.3.1 Estrutura do Plano de Negócios

Diversos autores apresentam diferentes estruturas de Plano de Negócios, pois não existe um modelo padrão. O conteúdo e os itens abordados podem variar de acordo com o tipo de empreendimento e com as necessidades e os objetivos do

empreendedor. A seguir, descreve-se uma possível estrutura para um Plano de Negócios com os seguintes componentes:

- Sumário executivo.
- Apresentação da empresa.
- Plano de Marketing.
- Plano de Recursos Humanos.
- Plano de Instalação.
- Plano Financeiro.

3.3.1.1 Sumário executivo

O Sumário Executivo ou Resumo Executivo (como é denominado por alguns autores) é opcional e deve ser a última etapa do Plano, pois deve salientar para o leitor os pontos mais importantes. Deve ser uma síntese do Plano de Negócios e conter uma breve apresentação do negócio, buscando ressaltar os diferenciais de seu produto ou serviço. É importante principalmente para a apresentação do Plano para quem quer ter uma visão geral do negócio, sem a exposição de muitos detalhes.

3.3.1.2 Apresentação da empresa

Este item deve ser o detalhamento do empreendimento. É apresentada a missão e descritos os objetivos da empresa e, segundo Hisrich (2004) é através desta seção que é percebida a dimensão do negócio.

Hisrich (2004) afirma que “entre os elementos-chave estão produtos ou serviços, a localização e a dimensão do negócio, o pessoal e os equipamentos que serão necessários, o histórico do empreendedor e a história do empreendimento”.

Dolabela também insere nesta etapa a estrutura organizacional e legal da empresa e um Plano de Operações, o qual contém a hierarquia administrativa e a estrutura comercial da empresa, o sistema de gestão e também pode conter outras informações, como parcerias a serem realizadas, terceirização e políticas de qualidade.

3.3.1.3 Plano de Marketing

Plano de Marketing, segundo Dolabela (2006), “é um planejamento do *marketing mix* (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa – mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá”. É constituído pela análise do mercado e pela elaboração das estratégias de marketing. A análise de mercado abrange tanto informações do microambiente da empresa (mercado consumidor, concorrência e fornecedores), quanto do macroambiente, incluindo também informações sobre o setor no qual está inserida.

Na segunda etapa, devem-se elaborar, então, as estratégias de marketing, compreendendo os quatro elementos fundamentais do marketing: produto, preço, promoção e distribuição.

a) Estratégia de produto:

Devem ser apresentadas definições quanto aos atributos do produto, como: marca, logomarca, embalagem, cor, *design* e qualidade. Além disso, deve-se definir o *mix de produtos*, que é a “soma das diferentes linhas de produtos fabricadas ou comercializadas pela organização” (DOLABELA, 2006) e o diferencial do(s) produto(s).

b) Estratégia de preço:

Segundo Dolabela (2006), para o estabelecimento do preço de um produto é necessário considerar o preço que o consumidor estaria disposto a pagar, o preço

da concorrência e os custos daquele produto para a empresa, verificando o estabelecimento de uma margem de lucro satisfatória. Em relação às possíveis políticas de preço que se pode adotar, Dolabela (2006) enumera três:

b.1) Política de desnatação, que é a adoção de um preço bastante elevado em relação do que é esperado pelos consumidores e geralmente é adotada para algum artigo inédito no momento em que é lançado no mercado.

b.2) Política de penetração, na qual é fixado um preço baixo para conquista do mercado. Ao adotar esta política, deve-se estar atento às reações da concorrência.

b.3) Política de bloqueamento, cuja adoção pressupõe a existência de um composto de produtos bem lucrativo, pois esta política adota um preço muito baixo, mesmo havendo prejuízos, por um período temporário, quando a concorrência é muito acirrada, com o objetivo de conquistar mercado.

c) Estratégia de distribuição:

“A distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor” (DOLABELA, 2006). Nesta etapa, deve-se pensar em que canais de distribuição serão utilizados, o que depende de diversos fatores, como a natureza do produto, as características do mercado, dos concorrentes e intermediários. Além disso, segundo Hisrich (2004), a estratégia de distribuição a ser adotada deve ser coerente com as outras estratégias de marketing da empresa. Um produto de alta qualidade e preço elevado também só vai estar disponível em locais diferenciados que “carreguem” também uma imagem de qualidade. Dolabela (2006) classifica as formas de distribuição em três níveis:

c.1) Distribuição intensiva: colocação do produto no maior número possível de pontos de venda. Adequado para produtos com alta demanda e baixo preço unitário.

c.2) Distribuição seletiva: são selecionados intermediários que tenham condições de vender o produto, que exige a necessidade de conhecimentos especializados e cuidados especiais de armazenamento.

c.3) Distribuição exclusiva: deve ser utilizada para produtos com preço elevado, que possuem uma característica de exclusividade e geralmente demandam treinamento para sua comercialização.

d) Estratégias de promoção:

Para Dolabela (2006), promoção “é todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou utilizar determinado serviço”. O Mix de Promoção, segundo Kotler (1995), é a combinação das seguintes ferramentas: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas.

Segundo Hisrich (2004), é importante que as estratégias de marketing sejam específicas e detalhadas, deixando claras as ações que devem ser adotadas pelo empreendedor.

3.3.1.4 Plano de Recursos Humanos

No Plano de Recursos Humanos devem ser definidas as atividades que serão necessárias ao funcionamento da empresa e deve ser revisto quem realizará cada atividade. É importante prever a forma de contratação dos profissionais que atuarão na empresa, se serão contratados funcionários pelas normas da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) ou se a mão-de-obra será terceirizada. Além disso, o Plano de Recursos Humanos deve propor programas de treinamento e aperfeiçoamento, para um crescimento consistente da empresa.

3.3.1.5 Plano de Instalação

O Plano de Instalação consiste na descrição de todos os procedimentos necessários para a abertura e início das atividades da empresa. Devem ser previstos os trâmites necessários à legalização da empresa, assim como as ações

necessárias para a instalação física da empresa: a localização, as obras e reformas a serem executadas e os equipamentos, móveis e utensílios necessários.

3.3.1.6 Plano Financeiro

O plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada da empresa. Oferece a base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir m dos problemas mais comuns nos novos empreendimentos – a falta de dinheiro (HISRICH, 2004).

Em um primeiro momento, o Plano Financeiro deve demonstrar qual a necessidade de investimento inicial para a implantação da empresa. Neste item, deve-se apresentar quais são as despesas pré-operacionais, ou seja, gastos realizados antes da empresa entrar em operação; investimentos fixos, como gastos com instalações, equipamentos, móveis e reformas; e o capital de giro inicial, que são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, como por exemplo, gastos com aluguel, depreciação, salários e energia elétrica (DOLABELA, 2006).

Outro ponto importante a ser apresentado no Plano Financeiro é uma expectativa dos resultados (lucros ou perdas) da empresa. Para tanto, deve-se projetar a receita que será obtida e estimar os custos e despesas. Dolabela (2006) apresenta os resultados através da elaboração de uma projeção de um demonstrativo de resultados.

Além disso, é imprescindível a projeção de um fluxo de caixa, ou seja, as entradas e saídas de recursos do caixa da empresa. Para Dolabela (2006), o fluxo de caixa é a ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo, pois mostra os horizontes de curto e médio prazo para que o empreendedor possa escolher os melhores percursos e evitar falhas.

Outro item importante é a determinação do ponto de equilíbrio, ou seja, em que nível de faturamento que a empresa atingirá o lucro operacional igual a zero, cobrindo, assim, seus custos. Dornelas (2001) apresenta a seguinte fórmula para cálculo do ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Deve-se apresentar, também, qual é o período de *payback*, ou seja, qual o tempo necessário para recuperação do investimento.

Por fim, apresentam-se alguns indicadores para a avaliação do empreendimento: Valor Presente Líquido VPL e Taxa Interna de Retorno TIR. O VPL é um indicador de análise de investimentos que considera o valor do dinheiro no tempo, sendo assim muito utilizado para determinar o valor presente de valores futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, descontando o custo do investimento inicial. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), um projeto será rentável se o VPL for positivo e se o VPL for negativo, deve ser rejeitado. A TIR é a taxa de retorno que, se usada para o cálculo do Valor Presente Líquido, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial (DOLABELA, 2006).

4 MÉTODO

O presente trabalho trata-se de um estudo exploratório, utilizando-se o estudo de caso como método. O desenvolvimento ocorreu de agosto de 2007 a junho de 2008.

De acordo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem por objetivo o estudo de um tema sobre o qual o pesquisador não possui conhecimento suficiente, a fim de uma maior compreensão do objeto. Neste método não são utilizados procedimentos formais de pesquisa e raramente os questionários aplicados são estruturados.

O estudo de caso, segundo Yin (2005), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda segundo o autor, é uma estratégia de pesquisa abrangente, desde as técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas até a análise dos mesmos.

No presente trabalho, utiliza-se uma das aplicações do estudo de caso, como forma de avaliação de uma situação específica, na qual “a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados” (YIN, 2005).

A revisão bibliográfica realizada foca os seguintes temas: o empreendedorismo, tema essencial tendo em vista que o objetivo geral do trabalho é a elaboração de um plano de negócios para uma nova empresa; planejamento estratégico, cujo conceito é de fundamental para a elaboração de um plano de negócios; e, por fim, plano de negócios, tema central deste trabalho.

Para a elaboração do Plano de Negócios, o primeiro passo foi a definição do negócio, uma apresentação inicial da empresa, elaborando-se a missão, a visão e os objetivos da empresa. No entanto, ambos foram modificados no decorrer do trabalho, de acordo com o acréscimo de informações obtidas pela autora. Para estas definições iniciais foram utilizadas pesquisas em fontes secundárias e utilizadas experiências e observações pessoais da autora.

Com o objetivo de coletar dados do ambiente externo foram consultadas fontes secundárias, como pesquisas bibliográficas, jornais, revistas, *sites* na internet

e pesquisas feitas por órgãos governamentais, podendo-se citar como exemplo, dados levantados por pesquisas realizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), pesquisas e artigos publicados pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e publicações sobre moda. Além disso, foram importantes, principalmente para o levantamento de informações a respeito de fornecedores, concorrentes e clientes, observações e experiências pessoais da autora e das demais sócias da futura empresa.

Para definir a segmentação de mercado e o posicionamento da empresa, procedeu-se ao levantamento de dados demográficos, sócio-econômicos e à análise de aspectos comportamentais do público focado.

Para a elaboração do plano financeiro foram obtidas informações com fornecedores para levantamento de custos. Além disso, foi realizada consulta à legislação pertinente, para obtenção de informações sobre os requisitos legais, especialmente a respeito da incidência de impostos.

Dados como os produtos a serem comercializados, a melhor localização para a empresa, a forma de comercialização e produção e/ou aquisição dos produtos foram sendo definidos no decorrer do estudo, na medida em que as informações foram sendo obtidas.

5 PLANO DE NEGÓCIOS

Este Plano de Negócios tem como objetivo a apresentação dos estudos realizados para a abertura de uma empresa que atuará no setor de comércio e produção de acessórios femininos e itens de decoração artesanais.

5.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A união do artesanato com a moda está relacionada ao interesse das pessoas, especialmente das mulheres, em possuir peças únicas, diferentes e de acordo com seu gosto pessoal. As tendências da moda continuam a ser seguidas. No entanto, são cada vez mais amplas as possibilidades.

A idéia de produção e comercialização surgiu, primeiramente, com o sucesso que uma das sócias obteve com a venda de pulseiras produzidas por ela e também com o interesse de outras pessoas pelas bolsas criadas pelas sócias. Foi neste momento que surgiu a idéia do empreendimento e da sociedade. A partir de então, muitas idéias surgiram, mas não se tinha conhecimento de como proceder para a abertura de um negócio. Foi neste contexto que se desenvolveu o presente Plano de Negócios.

5.1.1 Visão

Ser referência em venda de acessórios femininos e itens de decoração artesanais e personalizados.

5.1.2 Missão

Oferecer acessórios femininos e itens de decoração produzidos artesanalmente com qualidade, *design*, exclusividade e atendimento diferenciado.

5.1.3 Produtos

Acessórios femininos para uso pessoal e itens de decoração são “objetos de desejo” de um mesmo segmento de mercado, formado por mulheres, para o qual estará voltada a empresa. Por este motivo, optou-se pela comercialização das duas linhas de produtos.

Segundo matéria publicada no jornal Diário do Comércio (2006), não existe mais “ditaduras de estilo”, a individualidade das pessoas é expressa, hoje, através tanto do que ela veste quanto da maneira como vive. Há, assim, uma necessidade de personalizar a casa e vesti-la de acordo com a vontade de cada um.

Os produtos serão criados pelas sócias e produzidos pelas mesmas ou por costureiras autônomas. Os produtos serão caracterizados pela qualidade, por um bom acabamento e pela diferenciação, seja no *design* ou nos materiais utilizados. Além dos produtos prontos para venda, a cliente poderá personalizar alguns produtos, com possibilidade de escolha de cores e tecidos.

Abaixo, lista de alguns produtos que serão comercializados, na linha de acessórios e itens de decoração:

Acessórios

- Bolsas.
- Pulseiras, colares, acessórios para cabelo, chaveiros, capa para telefone celular, feitos artesanalmente em materiais como tecido, fitas, acrílico, pedras.
- Mantas – tipo *cachecol*

Itens de decoração

- Almofadas feitas artesanalmente, como, por exemplo, com tecidos, fitas, bordados e de *crochet*.
- Mantas decorativas, utilizando *patchwork* (técnica de costura de pedaços de tecidos formando desenhos ou mosaicos).

5.1.4 Organização da empresa e composição societária

A empresa terá estrutura simples, tendo em vista ser uma pequena empresa em fase inicial. Estará instalada em imóvel residencial de propriedade de uma das sócias, ocupando dois ambientes localizados na parte frontal e de entrada da casa, que hoje não são utilizados. Ocupará uma área total de 31,92 m². No primeiro ambiente, de 19,76 m² se localizará a loja e no segundo, de 12,16 m², um *atelier* para confecção dos produtos. Também será utilizado o lavabo da residência.

O empreendimento se estabelecerá como sociedade limitada e optará pela tributação através do “Simples Nacional”, forma de tributação que será detalhada no Plano Financeiro, no item 5.5.4.

A empresa será formada por três sócias que, inicialmente, dividirão as atividades da empresa, da seguinte forma:

- Sócia 1: financeiro, compras e criação de novos produtos.
- Sócia 2: promoção, vendas e auxílio na produção.
- Sócia 3: produção, seleção das costureiras e controle de qualidade.

As funções exercidas por cada sócia serão especificadas de forma mais detalhada no Plano de Recursos Humanos.

A empresa funcionará em horário especial. As vendas serão realizadas com horários agendados, na sede da empresa ou através de visitas.

5.1.5 Objetivos

Os objetivos do negócio buscados pelas sócias são os seguintes:

- Criar e consolidar marca própria com produtos exclusivos.
- Buscar novas tendências de moda para criação dos modelos.
- Oferecer produtos de alta qualidade e ótimo acabamento.
- Utilizar a propaganda “boca-a-boca” como principal meio de divulgação da empresa, atingindo o efeito de “bola de neve”.
- Realizar pesquisas permanentes visando à busca de novos materiais.
- Participar de feiras e eventos de relacionados à moda e a produtos artesanais.
- Buscar aperfeiçoamento das sócias através da realização de cursos.
- Expandir a área de atuação da empresa, através da comercialização pela Internet.

5.1.6 Diferencial competitivo

O diferencial da empresa está na exclusividade dos produtos, que serão criados pelas próprias sócias. Além disso, a possibilidade de personalização dos modelos oferecidos agrega valor ao produto para a consumidora, na medida em que é oferecido um serviço diferenciado, normalmente não existente nas lojas deste ramo.

Outro diferencial será a possibilidade das consumidoras solicitarem uma visita das sócias em sua residência, proporcionando, também, um atendimento diferenciado.

Pelas características da empresa, que busca um diferencial através de um atendimento personalizado e de produtos exclusivos, a empresa terá ainda um funcionamento diferenciado, não tendo horário definido. O atendimento será com hora marcada, na sede da empresa ou no local de preferência da cliente, através de uma visita.

Em relação aos produtos, esta diferenciação também será alcançada através do investimento em pesquisas relacionadas às tendências de moda, materiais, e *design*, além da busca por novos fornecedores para que se tenha uma maior variedade de produtos.

5.2 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é constituído de uma análise do mercado em que a empresa atuará, abrangendo os ambientes interno e externo e da apresentação das estratégias de produto, preço, distribuição e promoção.

5.2.1 Análise do ambiente externo

5.2.1.1 Aspectos Macroambientais

Uma análise do Macroambiente no qual a empresa está inserida envolve os seguintes aspectos: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político, legal e sócio-cultural.

5.2.1.1.1 Aspectos Demográficos

Porto Alegre possui um PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* de R\$ 19.582,00 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2007), tendo o quarto maior PIB *per capita* entre as capitais brasileiras.

O bairro Três Figueiras, onde estará localizada a empresa, teve, nos últimos anos, um aumento de estabelecimentos comerciais (voltados, em sua maioria, para as classes A e B), além do aumento de construções de imóveis residenciais

(condomínios horizontais e prédios) e uma transformação da população – pode-se observar que muitas casas existentes no bairro estão sendo vendidas e compradas por uma parcela da população predominantemente de casais jovens com filhos pequenos.

Além disso, é importante citar a construção da Terceira Perimetral, que é uma das vias limítrofes do bairro, onde estão sendo construídos edifícios comerciais de alto padrão.

Observa-se, também, a instalação de empresas do ramo imobiliário no bairro, como Noblesse e Leindecker, com lojas voltadas para um público de alto poder aquisitivo, sendo assim um indicativo do desenvolvimento da região.

5.2.1.1.2 Aspectos Econômicos

O bairro Três Figueiras, local de instalação da empresa, possui a mais alta renda média por domicílio em Porto Alegre (GLOBAL INVEST; URBAN SYSTEMS, 2004), o que representa um ponto positivo para empresa, pois é para esta parcela da população que estará voltada.

Os cinco bairros com maior renda familiar média são mostrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Bairros de Porto Alegre com maior renda média familiar

Bairro	Renda média familiar (em salários mínimos)
Três Figueiras	38,41
Bela Vista	35,24
Moinhos de Vento	29,24
Vila Assunção	28,75
Boa Vista	25,90

Fonte: Global Invest e Urban Systems (2004)

É importante salientar também que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2003), as micro e pequenas empresas de comércio são as mais atingidas em momentos de baixo crescimento econômico.

Nos momentos de menor crescimento da economia as dificuldades financeiras dos micro e pequenos empresários são agravadas, pela diminuição da renda dos trabalhadores, cujo impacto é, por um lado, o de reduzir o faturamento das empresas e, por outro, o de aumentar a inadimplência dos consumidores (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2003).

5.2.1.1.3 Aspectos Políticos e Legais

A classificação do negócio como microempresa torna-se um fator importante na análise da influência dos aspectos legais.

Devido à maior vulnerabilidade das micro e pequenas empresas às mudanças no ambiente econômico e tendo em vista sua importância para o desenvolvimento econômico do país e para a diminuição do desemprego, há previsão, nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal de 1988 (abaixo transcritos), de tratamento diferenciado na para estes tipos de empreendimentos.

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

[...]

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

[...]

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (BRASIL, 1988)

“São empresas que necessitam de políticas específicas de apoio e que possuem um papel fundamental na redução da desigualdade regional, na geração de emprego e renda, na geração de inovações tecnológicas, com visíveis impactos no desenvolvimento econômico e social do Brasil” (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2006).

Para regulamentação do tratamento diferenciado previsto na Constituição, foi instituído o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, através da Lei Complementar 123/2006, que revogou o antigo estatuto, a lei 9.841/1999.

Um órgão de relevante importância para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas é o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). O SEBRAE é uma entidade privada sem fins lucrativos, que, desde 1972 busca a promoção da competitividade e do desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte (SEBRAE, 200-?).

5.2.1.1.4 *Aspectos Naturais*

Devido à grande preocupação que se tem atualmente com a degradação do ambiente natural, deve-se dar uma atenção especial aos fatores que dizem respeito à preservação do mesmo. Mesmo que, conforme constatação de estudo realizado nos Estados Unidos, não se veja ainda na prática uma mudança nos hábitos de consumo em favor da preservação ambiental, fatores a ela relacionados influenciam na decisão da compra. (KOTLER, 2000).

Sendo assim, pretende-se adotar posturas e atitudes a fim de contribuir com a preservação do meio ambiente. Algumas ações pretendidas são as seguintes: utilização de papel reciclado (apesar do custo mais elevado), separação do lixo para reciclagem, busca de matérias-primas que minimizem danos ao ambiente e busca de fornecedores que tenham a mesma preocupação.

Outro aspecto importante a ser mencionado é a campanha de conscientização para a não utilização de sacolas plásticas para compras em supermercados e feiras. Apesar não se ter ainda no Brasil o hábito de utilização de sacolas reutilizáveis de tecido, em substituição às sacolas plásticas descartáveis, a empresa terá uma linha de bolsas para compras (ou *shopping bags*, como estão sendo chamadas, utilizando termo em inglês) confeccionadas em tecido.

5.2.1.1.5 Aspectos Tecnológicos

Alguns dos aspectos tecnológicos que influenciam a empresa são a pesquisa e a utilização de materiais diferenciados para a produção dos produtos. É cada vez maior a diversidade de materiais que podem ser utilizados na fabricação de acessórios e artigos de decoração, tornando-se um diferencial do produto. Por isso, torna-se importante tanto a pesquisa por novos materiais como a busca constante de fornecedores que tenham esse mesmo objetivo.

Outro fator relacionado à tecnologia é o uso da Internet como meio de expansão do mercado consumidor, a ser utilizado posteriormente como ferramenta de venda. A utilização da Internet como um meio de comercialização de diversos tipos de produtos é crescente. Apesar de no Brasil apenas 17% da população ter acesso à Internet em computador domiciliar, este percentual apresenta crescimento nos últimos anos: em 2005 era de 13% e em 2006 de 14% (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2008). Além disso, considerando o mercado alvo da empresa, este percentual é bem mais elevado.

As vendas pela Internet também apresentam índices crescentes. Conforme Tabela 2, o número de consumidores que compram pela Internet e o faturamento do varejo pelas vendas através da Internet aumentam ano a ano.

Tabela 2 - Quantidade de consumidores pela Internet no Brasil

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
número de consumidores pela Internet (em milhões)	1.1	2.0	2.6	3.4	4.8	7.0	9.5
crescimento em percentual	-	81%	30%	31%	41%	46%	36%

Fonte: Dados estatísticos sobre a internet e comércio eletrônico [2008?]

5.2.1.1.6 Aspectos Sócio-culturais

O principal aspecto sócio-cultural influente no negócio é a valorização da aparência e do consumo em nossa sociedade. Esta valorização proporciona a oportunidade para a entrada no mercado de uma gama cada vez maior de produtos e serviços, pois existe uma demanda por produtos novos e diferenciados.

Segundo Sant'Anna (2007), a partir da década de 50, a sociedade sofreu uma transformação no que diz respeito à moda. É uma sociedade, segundo a autora, na qual a moda se instituiu como lógica social dominante, como significante das ações das pessoas.

O consumo, desde então, não é movido somente pela necessidade. Ao contrário, “o século XX extrapola o impulso do consumidor para o desejo, na medida em que as mercadorias foram sendo revestidas de mensagens que as separavam de sua realidade palpável, ligada à qualidade ou funcionalidade” (SANT' ANNA, 2007).

Para Baudrillard, o consumo em nossa sociedade é movido, não só pelo valor de troca e de uso do objeto, mas também, e principalmente, pelo valor-signo, pelo que ele representa. Segundo o autor, “a moda movimenta-se na seguinte lógica: necessidade de inovar e nada mudar na ordem fundamental” (BAUDRILLARD, 1995). Ou seja, objetivando manter sempre a “necessidade” de consumo.

O consumo de moda está diretamente ligado ao simbolismo do que se está comprando. Além disso, a diversificação da moda e a oferta de uma variedade cada vez maior de objetos permitem um leque de possibilidades de escolha ao consumidor, especialmente às mulheres, proporcionando a busca por produtos que se diferenciem de alguma forma.

É importante destacar também a valorização crescente dos produtos artesanais na moda em todo o mundo. No Brasil, devido à grande diversidade de culturas existentes, o país é, também, uma fonte rica de novos estilos e tendências no que diz respeito à moda.

No entanto, dependendo das tendências da moda, o uso de produtos artesanais como acessórios pode continuar sendo valorizado ou sofrer uma desvalorização. Por este motivo, é essencial que as sócias acompanhem sempre o que acontece no “mundo da moda”, estando atentas a eventos e notícias relacionadas ao assunto.

5.2.1.2 Aspectos Microambientais

Tendo em vista o porte da empresa, a análise do microambiente é essencial para um melhor conhecimento do mercado. Sendo assim, apresenta-se a seguir uma análise dos principais componentes do microambiente com os quais a empresa se relacionará: seus fornecedores, seus clientes e a concorrência.

5.2.1.2.1 Fornecedores

Na análise dos fornecedores, buscaram-se informações sobre fornecedores dos materiais que serão utilizados, com foco maior em tecidos, que é a matéria-prima principal para confecção dos produtos.

Por se buscar produtos únicos, não serão feitas compras em grandes quantidades e será importante a busca constante por novos fornecedores, primeiramente para a diversificação na padronagem e tipos de tecidos, e também para a procura por preços e condições de compras mais vantajosos. Pode-se agrupar os fornecedores da seguinte forma:

a) Tecidos:

- Super Têxtil Comércio de Tecidos e Maxi Têxtil Artigos da Moda Ltda. - ambas situadas no bairro Sarandi, apresentam grande variedade de tecidos. Nestas duas lojas serão comprados principalmente tecidos para a confecção de bolsas e capas para almofadas.
- Lojas especializadas em *patchwork*, como a Loja Arte Costura, localizada no bairro Bom Fim: possuem uma variedade grande de tecidos em algodão, que serão utilizados principalmente para a confecção de acessórios como pulseiras, colares, brincos e capa para celular e também para a confecção de mantas de decoração.

b) Lãs e linhas para confecção de mantas.

- c) Demais matérias-primas para confecção dos produtos, como fitas, pulseiras de acrílico e aviamentos: Linna Festas - comércio de artesanatos Ltda., Mundo do Artesanato, Central de Aviamentos e Ter-Ful Comercial de Couros Ltda., todos localizados no Centro de Porto Alegre.

5.2.1.2.2 Concorrentes

A concorrência existente para a futura empresa objeto deste estudo, pode ser dividida em dois grupos: lojas de acessórios femininos e pequenos artesãos. O primeiro grupo abrange lojas situadas em *Shopping Centers* ou em bairros como Moinhos de Vento que comercializam diversos itens de acessórios femininos. Apesar de não comercializarem produtos artesanais e terem seus produtos principais na linha de bijuterias ou semi-jóias, a localização de seus pontos de venda e as marcas, na maioria das vezes já conhecidas, representam vantagens destes concorrentes. Existe uma quantidade grande de lojas neste grupo, no entanto foram selecionadas aquelas que, por sua localização, posicionamento ou tipo de produto, são mais relevantes para a análise da concorrência da empresa objeto deste estudo. Segue, portanto, uma descrição sucinta das mesmas:

- a) *Idéia e Idéias*: a empresa comercializa produtos de marcas conhecidas e, em relação às semi-jóias, busca a diferenciação através do *design* de seus produtos, voltando-se, assim, para classes econômicas mais altas. Possui duas lojas, uma no Shopping Iguatemi e outra a Rua Hilário Ribeiro, no bairro Moinhos de Vento. Esta segunda loja possui um espaço chamado *Ateliê Idéia e Idéias*, no qual a consumidora pode montar seu acessório com as peças disponíveis.
- b) *Dona Glamourosa*: localizada na Rua Dinarte Ribeiro, no bairro Moinhos de Vento comercializa jóias em ouro e prata e também possui peças avulsas para montagem de jóias.

- c) It Acessórios: também busca a diferenciação através do *design* de seus produtos.
- d) Donna Ly: voltada para um público mais amplo, com uma maior gama de produtos com preços variados. Possui diversas lojas na cidade de Porto Alegre - nos *Shoppings* Iguatemi, Praia de Belas e Moinhos de Vento e em outras cidades da grande Porto Alegre, como Novo Hamburgo, além de uma loja em São Paulo.

O segundo grupo é formado por pequenos artistas e artesãos. Seus produtos são comercializados diretamente ou expostos em feiras como o Brique da Redenção (sábado e domingo) e House Chic Bazar (idealizado por um estilista porto-alegrense, é realizado esporadicamente no bairro Moinhos de Vento).

Este grupo representa uma maior concorrência para a empresa, por oferecerem um mesmo tipo de produto. Além disso, é cada vez maior a oferta de produtos feitos por pequenos artesãos em lojas de vestuário e acessórios femininos e também encontrados através da Internet. A empresa buscará a diferenciação destes concorrentes oferecendo produtos de alta qualidade e não cobrando pelos mesmos um preço desproporcional.

5.2.1.2.3 *Clientes*

A empresa será voltada diretamente para o mercado consumidor final, mais especificamente, para mulheres.

É importante considerar que, para as mulheres, as compras têm aspectos psicológicos e emocionais ausentes para a maioria dos homens (UNDERHILL, 1999). Os homens são objetivos e a compra não lhes proporciona nenhum tipo de satisfação. Já para as mulheres, o ato de comprar traz satisfação e representa uma espécie de ritual. As mulheres procuram, comparam, imaginam o produto em uso e verificam os prós e os contras de um produto em relação a outro, orgulhando-se de sua “capacidade de selecionar a coisa perfeita” (UNDERHILL, 1999). Portanto,

demandam ambientes onde possam gastar tempo e sentir-se à vontade para suas escolhas.

Considerando a forma diferenciada de agir das mulheres em relação ao consumo é que se pensou a maneira de comercialização dos produtos, o espaço de exposição dos mesmos na sede da empresa e a estratégia de captação de clientes.

5.2.2 Análise do Ambiente Interno

Um dos pontos fortes da empresa, considerando-se o mercado que pretende atingir é a ampla rede de contatos das sócias com o público-alvo da empresa. Além disso, é importante mencionar o alto grau de envolvimento e de interesse das sócias com o negócio.

Por outro lado, um dos pontos fracos da empresa é que nenhuma das sócias tem formação técnica em moda, modelagem ou *design*. Somente uma delas sócias possui conhecimentos de técnicas de costura. Este é um ponto fraco no qual as sócias devem procurar investir, apesar da contratação de serviços de profissionais autônomas da área para produção, para ter um maior domínio sobre as técnicas de confecção e atingir melhorias em seus produtos.

Em relação ao aspecto financeiro, as sócias optaram por iniciar as atividades somente com capital próprio, estando, portanto, restritas ao investimento das economias pessoais disponíveis.

Outro ponto fraco, que, no entanto, pode se tornar um ponto forte pelo propósito da empresa, é a não existência de fluxo de pedestres. Tal afirmação é feita porque o objetivo da empresa não é produzir em grandes quantidades e ter um volume elevado de vendas, para que se mantenha a exclusividade e variedade de seus produtos.

Outro aspecto importante são as vantagens trazidas pela forma de estruturação da empresa, como uma empresa familiar, apresentando uma diferenciação nas instalações (em imóvel residencial), gerando menores custos operacionais, tais como aluguéis, energia elétrica e manutenção.

5.2.3 Análise SWOT

O Quadro 1 apresenta, para uma melhor visualização, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à empresa.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampla rede de contato das sócias com o mercado alvo. • Envolvimento e motivação das sócias com o negócio. • Estabelecimento em imóvel próprio – redução dos custos fixos. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de formação técnica das sócias - apenas uma das sócias possui conhecimento de corte e costura. • Baixa circulação de pedestres. • Por ser uma empresa nova, não possui marca conhecida no mercado. • Restrição do investimento inicial às economias pessoais das sócias.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inserção de imóveis comerciais no bairro • Crescimento econômico do país. • Incentivos e tratamento diferencial dado às micro e pequenas empresas (Lei Complementar 123/06). • Valorização de produtos artesanais. • Possibilidade de uso da Internet como ferramenta de venda. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas. • Maior vulnerabilidade das microempresas a mudanças no ambiente econômico. • Aumento da concorrência pelo aumento da oferta de produtos artesanais. • Possibilidade de desvalorização dos produtos artesanais dependendo das tendências da moda.

Quadro 1 – Análise SWOT

5.2.4 Segmentação

A segmentação de mercado possui papel importante na definição das estratégias relacionadas aos elementos do Mix de Marketing, focando as ações de acordo com a parcela do mercado que se pretende atingir.

Utilizou-se para definição do segmento de mercado para o qual a empresa estará voltada principalmente os critérios demográficos e psicográficos, na medida em que a empresa terá como foco mulheres pertencentes às classes A e B, interessadas em moda. Outro critério empregado foi a segmentação pelos benefícios procurados, ou seja, a empresa terá como objetivo atingir aquelas mulheres que buscam produtos únicos e que, simultaneamente, sigam as tendências da moda.

Não se utilizou como critério a segmentação por faixa etária, tendo em vista que hoje, tratando-se do setor em que a empresa atuará, não existem produtos determinados para cada faixa etária e também porque a empresa apresentará um atendimento personalizado, buscando atender a todas as faixas de idade.

5.2.5 Posicionamento

O posicionamento de uma empresa pode ser definido, segundo Ries e Trout (1987), como a imagem que o consumidor tem do produto, por aquilo que o produto e a empresa representam para o consumidor.

Produtos artesanais são, muitas vezes, relacionados com a diferenciação ou com preços altos, mas nem sempre com a qualidade. Isso se deve ao fato de que, historicamente, há uma distância entre o consumidor e o artesão, existindo uma dificuldade na atribuição do preço, além da associação de produtos artesanais aos consumidores de baixo poder aquisitivo. No entanto, esta visão aos poucos está sendo modificada, principalmente pela realização de ações governamentais em apoio à produção artesanal, buscando um maior contato do artesão com o consumidor, dando subsídios para o estabelecimento do preço e promovendo o aperfeiçoamento da produção artesanal.

Sendo assim, a empresa buscará posicionar-se aliando a produção artesanal à qualidade e a um preço compatível com o produto oferecido.

No entanto, o posicionamento inicial descrito deste Plano, deverá ser revisto constantemente e poderá ser modificado de acordo com a observação do mercado consumidor e da concorrência.

Um maior detalhamento do posicionamento da empresa em relação a cada um dos elementos do Mix de Marketing poderá ser depreendido no item seguinte.

5.2.6 Estratégias relacionadas aos elementos do Mix de Marketing

5.2.6.1 Produto

O composto de produtos da empresa será formado por duas linhas: acessórios femininos, que será a linha principal, com um número maior de itens e artigos de decoração, com um menor número de itens. As bolsas serão os principais produtos da empresa, pelo fato de serem indispensáveis por quase todas as mulheres.

Nas duas linhas de produtos o posicionamento será focado na qualidade e na diferenciação pelo *design* e diversidade de cores e materiais utilizados, atributos valorizados pelas mulheres na escolha deste tipo de produto. O *design*, como mencionado por Kotler (1995), não diz respeito somente ao aspecto, à aparência dos produtos, mas também se deve considerar o conforto (atributo que deve caracterizar as bolsas criadas pela empresa) e a utilidade do produto.

A opção pela comercialização exclusiva de produtos de fabricação própria, é compatibilizada com o conceito e os objetivos da empresa, buscando a fidelização das clientes e o desenvolvimento de uma marca forte.

No decorrer da pesquisa para a definição do nome da empresa pode-se perceber que, geralmente, as marcas dos produtos artesanais traduzem os atributos dos produtos. Como exemplo, pode-se citar as marcas “1plusa+”, “Só Eu Tenho” e “Divina Stampa”). Sendo assim, o nome escolhido para a empresa e para a marca dos produtos comercializados é “Dona Graciosa”.

Em relação aos serviços adicionais que serão oferecidos pela empresa e que fazem parte do produto ampliado, tem-se como principal serviço a venda direta na residência da cliente. Será realizado também um serviço de pós-venda, com envio de *e-mail* à cliente com texto que contenha: agradecimento pela compra, convite para nova visita e abertura para sugestões relativas ao produto.

Alguns modelos de bolsas e dos outros produtos já foram confeccionados e estão demonstrados no Anexo A. Alguns são apenas “modelo-piloto”, que servirá de molde para as costureiras produzirem com os tecidos e demais materiais e detalhes a serem definidos.

5.2.6.2 Preço

A determinação do preço dos produtos é uma importante decisão da empresa, que deve considerar a maneira como a empresa pretende posicionar-se no mercado, os custos, a concorrência e a rentabilidade desejada.

A fixação dos preços dos produtos da empresa em estudo será com feita considerando-se os custos para a obtenção de produtos com a qualidade e as demais características pretendidas como a complexidade de confecção. Inicialmente, as vendas serão efetuadas somente com o pagamento à vista.

Não será utilizado como estratégia, no entanto, apesar do foco da empresa nas classes A e B, uma estratégia de desnatação com preços muito elevados, pois não acredita-se que esta seja uma estratégia eficiente para este tipo de produto. Portanto, o preço dos produtos será determinado atribuindo-se uma margem sobre os custos. Esta margem será definida considerando os preços de produtos similares existentes no mercado, definindo, quando possível, preços abaixo da concorrência e também o grau de exclusividade do produto e complexidade de sua elaboração. Além disso, será observado o comportamento dos consumidores, para verificar a adequação do preço ao valor atribuído aos produtos.

5.2.6.3 Distribuição

A venda será direta ao consumidor final. Inicialmente, será feita na loja ou com visita à residência da cliente (quando solicitado pela mesma), com horário agendado. A escolha por esta forma de distribuição deve-se ao relacionamento que se pretende estabelecer com as clientes.

Posteriormente, para expansão da área de atuação da empresa, se disponibilizará a possibilidade de compra através da Internet, o que exigirá uma maior capacidade de produção e uma estrutura maior no que diz respeito à forma de pagamento e entrega dos produtos.

5.2.6.4 Promoção

Para divulgação da empresa, a primeira atividade será a elaboração de um *folder* de apresentação, fornecendo informações sobre seu funcionamento e fotos de alguns produtos. Este *folder* será criado pelas sócias e enviado para aproximadamente 200 mulheres que se enquadram no mercado-alvo da empresa, selecionadas através da lista de *e-mails* das sócias. Além disso, será feito um *site* para divulgação da empresa.

A escolha desta forma de promoção deve-se ao grande número de contatos que as sócias têm com clientes potenciais para a empresa e também pelo posicionamento que se pretende ter no mercado, com produtos diferenciados e, portanto, sem um volume alto de produção.

A partir de então, o principal meio de divulgação da empresa será através da propaganda boca-a-boca e através de seus próprios produtos, quando utilizados pelas clientes, criando, assim, um efeito de “bola de neve” e aumentando o número de clientes.

A participação em eventos e feiras também será importante para a consolidação da empresa no mercado.

5.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Inicialmente a empresa não terá funcionários contratados. As três sócias exercerão as funções administrativas, de prospecção de clientes e vendas. Os produtos serão confeccionados pelas sócias ou através de costureiras que atuem como profissionais autônomas, cuja escolha será feita por indicação.

No entanto, apesar da não contratação inicial de funcionários, serão apresentados a seguir alguns pontos importantes, relacionados a recursos humanos, que devem ser considerados:

5.3.1 Definição de atividades

Desempenhadas pelas sócias e divididas da seguinte forma:

- Sócia 1: administração da parte financeira, de compras e realização de pesquisa para desenvolvimento de novos modelos e definição da linha de produtos, além da produção de acessórios de confecção simples, como pulseiras, colares, capas para celular e acessórios para cabelo, em conjunto com a sócia 2.
- Sócia 2: vendas e divulgação da empresa e produção de acessórios de confecção simples, como pulseiras, colares, capas para celular e acessórios para cabelo, em conjunto com a sócia 1.
- Sócia 3: administração da produção - confecção do modelo-piloto de cada bolsa, almofada e mantas, seleção das costureiras e controle de qualidade dos produtos.

5.3.2 Treinamento

As sócias participarão de treinamentos na área de modelagem, corte e costura e *design*. Os cursos já previstos são os seguintes: “Confecção de bolsas em tecido”, “Modelagem em tecido plano” – ambos oferecidos pelo SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e um curso de *Patchwork* (técnica artesanal, na qual se costuram tecidos diversos formando um desenho ou mosaico) oferecido pela loja Arte Costura, localizada no Bairro Bom Fim, em Porto Alegre. Cada sócia realizará um dos cursos.

5.3.3 Contratação de serviços

Serão contratados profissionais autônomos para a execução dos seguintes serviços:

- Costura: serão contratadas costureiras para a confecção de bolsas e capas para almofadas de acordo com a necessidade de produção e o pagamento será feito por peça produzida e terá variação de acordo com a complexidade do produto.
- Contabilidade: será contratado um contador para orientações e procedimentos relativos à abertura da empresa e também para auxílio no decorrer das atividades da mesma.
- Serviço de limpeza: será contratado de profissional autônomo para execução deste serviço. O pagamento será por dia e ocorrerá de duas a três vezes por semana.

5.4 PLANO DE INSTALAÇÃO

A empresa será classificada como uma microempresa atuante no ramo de comércio. Antes da abertura da empresa, segundo orientação do SEBRAE, é

necessária a realização de algumas consultas, como: situação dos sócios através do CPF, nome da futura empresa, a fim de verificar se não existe outro empreendimento com o mesmo nome empresarial na mesma Unidade da Federação, pedir o boletim informativo do imóvel no qual se localizará a empresa, para verificar se a localização do empreendimento neste local atende às normas do Plano Diretor da cidade, que estabelece os critérios para localização e funcionamento de qualquer atividade econômica. O Boletim Informativo é necessário para a inscrição no Cadastro Fiscal da Secretaria Municipal da Fazenda e para a concessão do Alvará de Localização e Funcionamento. Além disso, é necessário consultar quais são as licenças necessárias para o funcionamento da empresa. É preciso também providenciar a inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas e também o registro na Junta Comercial e na Secretaria da Fazenda do Estado. Deve-se providenciar também a inscrição da empresa na Prefeitura de Porto Alegre, para obter o Alvará de Funcionamento.

O espaço físico no qual a empresa será instalada não necessitará de reformas, apenas serão feitos pequenos reparos nas paredes e nova pintura. Será necessária a aquisição de móveis, assim como de alguns equipamentos. Apresenta-se, a seguir, o que será necessário para a instalação da empresa. A discriminação dos custos de cada item é apresentada no Plano Financeiro.

- Obras e instalações prediais: reparos e pintura das paredes e aquisição e instalação de porteiro eletrônico.
- Móveis, utensílios e equipamentos:
 - a) *Atelier* e escritório: mesas, cadeiras, estante, computador portátil, máquina de costura, ferro e tábua de passar.
 - b) Espaço de exposição dos produtos: estantes, puffes, um sofá de dois lugares, espelho, tapete, balcão expositor central, expositores para bolsas, busto - expositor para colares, expositores para pulseiras, ar condicionado tipo *split* e cafeteira elétrica.

No Anexo B apresenta-se um esboço para uma possível organização dos espaços, assim como alguns móveis e expositores que serão utilizados.

A estimativa de tempo necessário para a organização da empresa até o início das atividades, incluindo o tempo para o desenvolvimento e confecção dos produtos e todos os procedimentos legais, é de aproximadamente seis meses.

5.4.1 Localização

Como critérios para a decisão do local, foram considerados os seguintes aspectos: custo, existência de atrativos para o mercado-alvo da empresa, situação sócio-econômica dos moradores, entre outros observados pela autora deste Plano e que são descritos a seguir.

Inicialmente, foram analisadas as possibilidades do estabelecimento de uma loja em algum *Shopping Center* ou em bairros habitados e/ou freqüentados pela população pertencente às classes A e B. O preço mensal do aluguel de um espaço de 15 m² no Shopping Iguatemi, por exemplo, é de R\$ 10.000,00. Já uma loja não localizada em *Shopping Center*, mas com uma boa localização o custo mensal (aluguel e condomínio) é de no mínimo R\$ 1.000,00.

Portanto, principalmente pelo custo do aluguel de um imóvel comercial e pela forma de vendas por que as sócias optaram, definiu-se por estabelecer o empreendimento em imóvel de residência de duas sócias, localizado em Porto Alegre, no bairro Três Figueiras. O bairro se caracteriza por ser residencial e constituído essencialmente por casas. Apesar de ser uma região com pouca circulação de pedestres, os moradores do bairro fazem parte do público-alvo da empresa.

A utilização de imóvel próprio representará uma redução significativa de custos, importante na fase inicial de abertura e inserção da empresa no mercado.

Para a verificação da possibilidade de localização do empreendimento no local pretendido, foi realizada consulta ao Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental (PDDUA) da cidade através do *site* da Prefeitura municipal de Porto Alegre. Os dados verificados foram os seguintes:

- O imóvel situa-se na zona de uso “1”, sendo classificada pelo PDDUA (Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental) como predominantemente residencial, conforme se verifica no Anexo C.
- A atividade se classifica como comércio varejista inócuo, conforme consta no Anexo D podendo, portanto, ser implantada em qualquer área da cidade, como demonstrado no Anexo E, tendo o limite máximo de 200m² em áreas predominantemente residenciais.

5.5 PLANO FINANCEIRO

Para elaboração do Plano Financeiro foi realizado um levantamento dos custos iniciais para abertura da empresa, a fim de se obter o investimento inicial necessário.

Foram feitas, também, projeções de receitas e despesas, fluxo de caixa e demonstrativo de resultados para o período de cinco anos. Para determinação das receitas, como se trata de diferentes produtos com preço variável, utilizou-se um valor médio para cada tipo de produto.

5.5.1 Investimento Inicial

Para o cálculo do investimento inicial foram considerados: a necessidade de investimento fixo inicial, englobando a necessidade de reformas prediais, equipamentos, móveis e utensílios; as despesas pré-operacionais, que dizem respeito a outros gastos necessários para abertura da empresa; e o capital de giro inicial, que corresponde aos gastos operacionais necessários para o início das atividades, incluindo o custo fixo mensal, o estoque inicial e um percentual de 20% de margem de segurança para despesas não previstas. Nas Tabelas 3, 4 e 5 apresenta-se o detalhamento de cada parcela do investimento inicial:

Tabela 3 – Investimento fixo

Obras e instalações	Quantidade	Valor unitário	Valor em R\$
Reparos nas paredes e pintura			800,00
Porteiro eletrônico	1		350,00
Subtotal 1			1.150,00
Móveis e utensílios	Quantidade	Valor unitário	Valor em R\$
Mesas	3	200,00	600,00
Cadeiras	4	125,00	448,00
Puffes	2	190,00	380,00
Estantes	2	460,00	920,00
Estante atelier	1	140,00	90,00
Balcao expositor central	1	300,00	300,00
Outros expositores			100,00
Sofá dois lugares	1	528,00	528,00
Espelho	1	250,00	250,00
Tapete	1	80,00	80,00
Subtotal 2			3.798,00
Máquinas/equipamentos	Quantidade	Valor unitário	Valor em R\$
Computador portátil	1	1.600,00	1.600,00
Máquina de costura	1	1.000,00	1.000,00
Ar condicionado split	1	1.300,00	1.300,00
Cafeteira	1	75,00	75,00
Ferro e tábua de passar	1	200,00	200,00
Subtotal 3			4.175,00
Total em investimentos fixos			9.123,00

Tabela 4 – Despesas pré-operacionais

Treinamentos	Valor em R\$
Curso modelagem em tecido	1.000,00
Curso confeccao de bolsas	220,00
Curso de <i>patchwork</i>	120,00
Subtotal 1	1.340,00
Outros	Valor em R\$
Contador – abertura da empresa	500,00
Elaboracao do <i>site</i>	500,00
Subtotal 2	1.000,00
TOTAL EM DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	2.340,00

Tabela 5 – Capital de Giro inicial

Item	Valor em R\$
Estoque inicial	2.058,00
Custo fixo mensal	1.188,20
Reserva (20%)	649,24
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO INICIAL	3.895,44

A composição do custo fixo mensal consta na Tabela 7.

A seguir, apresenta-se o valor do investimento inicial estimado, somando-se o investimento fixo inicial, as despesas pré-operacionais e o capital de giro inicial (Tabela 6).

Tabela 6– Estimativa do investimento inicial total

Investimentos fixos	9.123,00
Despesas pré-operacionais	2.340,00
Capital de giro inicial	3.895,44
INVESTIMENTO INICIAL	15.358,44

5.5.2 Custo fixo mensal

Na Tabela 7 é apresentada uma previsão dos custos fixos mensais da empresa nos primeiros cinco anos. Foi previsto um aumento anual de 5% dos custos, refletindo os possíveis efeitos da inflação.

No primeiro ano de funcionamento, não foi previsto o recebimento de pró-labore. Do segundo ao quarto ano, é previsto um pró-labore de R\$ 300,00 para cada sócia e de R\$ 500,00 no quinto ano. É importante frisar que a empresa, inicialmente não será a principal fonte de renda para nenhuma das sócias, que manterão, paralelamente, suas atuais atividades e fontes de renda.

Tabela 7 – Custo fixo mensal

Item	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pró-labore	0,00	900,00	900,00	900,00	1.500,00
INSS pró-labore	0,00	180,00	180,00	180,00	300,00
Contador (honorários)	150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
Telefone fixo + Internet	130,00	136,50	143,33	150,49	158,02
Telefone móvel (sócias)	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Serviços de limpeza	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Seguro	4,59	4,82	5,06	5,32	5,58
Material escritório e gêneros alimentícios	60,00	63,00	66,15	69,46	72,93
Material de limpeza e higiene	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47
Manutenção	6,33	6,65	6,98	7,33	7,70
IPTU	17,00	17,85	18,74	19,68	20,66
Energia elétrica	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
Água	20,00	21,00	22,05	23,15	24,31
Transporte	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Depreciação	70,28	73,79	77,48	81,35	85,42
TOTAL	1.188,20	2.327,61	2.389,99	2.455,49	3.244,26

As formações dos custos de seguro, manutenção e depreciação são demonstradas na Tabela 8.

Tabela 8 – Custos com depreciação, manutenção e seguros.

Discriminação	Investimento Fixo	Depreciação		Manutenção		Seguro	
		Taxa*	Valor	Taxa*	Valor	Taxa*	Valor
Obras civis	R\$ 1.150,00	4,00%	R\$ 46,00	0,50%	R\$ 5,75	0,50%	R\$ 5,75
Máq./Equip.	R\$ 4.175,00	10,00%	R\$ 417,50	1,50%	R\$ 62,63	1,00%	R\$ 41,75
Móveis/Utensílios	R\$ 3.798,00	10,00%	R\$ 379,80	0,20%	R\$ 7,60	0,20%	R\$ 7,60
Total anual	R\$ 9.123,00		R\$ 843,30		R\$ 75,97		R\$ 55,10
Total mensal			R\$ 70,28		R\$ 6,33		R\$ 4,59
Total Mensal Depreciação, Manutenção e Seguros							R\$ 81,20

* Obs.: taxa anual

5.5.3 Previsão de Receitas

O cálculo estimativo das receitas nos primeiros cinco anos foi efetuado através da definição de um custo médio para cada produto e a aplicação de uma margem padrão sobre este custo. Foi utilizado um valor médio para cada produto,

cujos custos podem variar de acordo com os materiais utilizados e a complexidade de produção. Sendo assim, a composição do custo médio de cada produto é demonstrada no Anexo F.

Prevê-se um aumento de 40% do primeiro para o segundo ano, tendo em vista a boa perspectiva no aumento do número de clientes, de acordo com as estratégias da empresa. No entanto, a partir do terceiro ano, a tendência é uma maior estabilidade no aumento das receitas.

A Tabela 9 demonstra uma estimativa de receita anual nos primeiros cinco anos. Em todos os anos, além do aumento da receita previsto, foi considerado o aumento de 5% relativo à previsão da inflação.

No Anexo G são demonstrados os valores do custo de produção anual e mensal.

Tabela 9 – Estimativa de Receita Anual

	Receita Bruta	% variação anual*
Ano 1	R\$ 50.400,00	
Ano 2	R\$ 73.080,00	45%
Ano 3	R\$ 84.042,00	15%
Ano 4	R\$ 96.648,30	15%
Ano 5	R\$ 111.145,55	15%

* 5% de inflação ao ano + previsão de aumento de receitas

5.5.4 Impostos

Por se enquadrar no conceito de microempresa (com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00), se adotará como regime tributário o Simples Nacional, que abrange o recolhimento unificado de todos os impostos nacionais, como: Imposto Sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ); Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS); Contribuição para o PIS/Pasep; e Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS); (RECEITA FEDERAL, [2007?]).

A alíquota devida pelas empresas optantes pelo Simples Nacional varia de acordo com a receita bruta anual. No Anexo H é apresentada Tabela constante na Lei Complementar 123/2006, que modificou as faixas de tributação.

5.5.5 Fluxo de caixa

Na Tabela 10 é apresentada a projeção do Fluxo de Caixa da empresa nos primeiros cinco anos.

A previsão de Fluxo de Caixa mensal no primeiro ano de funcionamento da empresa é descrito no Anexo I.

Tabela 10 – Projeção de Fluxo de Caixa nos primeiros cinco anos

Descrição	%	ano 0	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Investimento Inicial		(15.358,44)					
Saldo inicial de caixa			3.895,44	13.412,37	19.617,95	30.106,95	45.592,31
Total de entradas			50.148,00	72.714,60	83.621,79	96.165,06	110.589,82
Receita vendas			50.400,00	73.080,00	84.042,00	96.648,30	111.145,55
(-) Inadimplências	0,5		(252,00)	(365,40)	(420,21)	(483,24)	(555,73)
Total de saídas			(41.474,37)	(67.394,49)	(74.062,53)	(81.655,92)	(98.949,73)
(-) Despesas gerais e administrativas			(14.258,37)	(27.931,29)	(28.679,85)	(29.465,84)	(38.931,13)
(-) Despesas com produção			(24.696,00)	(35.809,20)	(41.180,58)	(47.357,67)	(54.461,32)
(-) Despesas com vendas	1		(504,00)	(730,80)	(840,42)	(966,48)	(1.111,46)
(-) Impostos (simples)	4		(2.016,00)	(2.923,20)	(3.361,68)	(3.865,93)	(4.445,82)
Fluxo do período		(15.358,44)	8.673,63	5.320,11	9.559,26	14.509,13	11.640,09
(+) Depreciação			843,30	885,47	929,74	976,23	1.025,04
Saldo acumulado de caixa		(15.358,44)	13.412,37	19.617,95	30.106,95	45.592,31	58.257,43

5.5.6 Ponto de Equilíbrio

Conforme citado anteriormente, chega-se ao ponto de equilíbrio através do seguinte cálculo:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{1.188,20}{1-(2.058/4.200)} = 2.329,80$$

Sendo assim, a empresa precisa de uma receita de R\$ 2.329,80 mensais para cobrir seus custos fixos e variáveis.

5.5.7 Apuração dos resultados

A Tabela 11 apresenta projeções de Demonstrativo de Resultados para os cinco primeiros anos de operação da empresa.

Tabela 11 – Demonstrativo de Resultados para os cinco primeiros anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta de vendas	50.400,00	73.080,00	84.042,00	96.648,30	111.145,55
(-) Deduções	(252,00)	(365,40)	(420,21)	(483,24)	(555,73)
(-) Inadimplência	(252,00)	(365,40)	(420,21)	(483,24)	(555,73)
Receita líquida de vendas	50.148,00	72.714,60	83.621,79	96.165,06	110.589,82
(-) Custo produtos vendidos	(24.696,00)	(35.809,20)	(41.180,58)	(47.357,67)	(54.461,32)
Lucro bruto	25.452,00	36.905,40	42.441,21	48.807,39	56.128,50
(-) Despesas operacionais	(14.762,37)	(28.662,09)	(29.520,27)	(30.432,33)	(40.042,59)
Despesas gerais e administrativas	(14.258,37)	(27.931,29)	(28.679,85)	(29.465,84)	(38.931,13)
Despesas com vendas	(504,00)	(730,80)	(840,42)	(966,48)	(1.111,46)
Resultado operacional	10.689,63	8.243,31	12.920,94	18.375,07	16.085,91
(-) Imposto (simples)	(2.016,00)	(2.923,20)	(3.361,68)	(3.865,93)	(4.445,82)
Lucro líquido	8.673,63	5.320,11	9.559,26	14.509,13	11.640,09

É importante ressaltar que o DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) apresentado como padrão não prevê a tributação através do Simples Nacional. Sendo assim, foi feita uma adaptação na projeção apresentadas.

5.5.8 Cálculo de viabilidade (TIR, VPL e payback)

A Tabela 12 apresenta alguns indicadores que possibilitam uma análise do empreendimento: VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno) e *Payback*.

Tabela 12 – Cálculo de indicadores

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INVESTIMENTO	(15.358,44)					
C. GIRO		3.895,44				
LUCRO LÍQUIDO		8.673,63	5.320,11	9.559,26	14.509,13	11.640,09
DEPRECIÇÃO		843,30	885,47	929,74	976,23	1.025,04
FLUXO DE CAIXA		9.516,93	6.205,58	10.489,00	15.485,36	12.665,13
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(15.358,44)	9.516,93	6.205,58	10.489,00	15.485,36	12.665,13
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(15.358,44)	(5.841,50)	364,08	10.853,07	26.338,43	39.003,56
PAYBACK SIMPLES		0,00	1,94	0,00	0,00	0,00
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(15.358,44)	6.546,13	2.936,01	3.413,47	3.466,34	1.950,05
FC DESCONTADO ACUMULADO	(15.358,44)	(8.812,31)	(5.876,30)	(2.462,83)	1.003,50	2.953,56
PAYBACK DESCONTADO		0,00	0,00	0,00	3,71	0,00
		Tx mês	Tx ano			
CUSTO DE OPORTUNIDADE		1,20%	15,4%			
RISCO		2,21%	30,0%			
CUSTO DE CAPITAL		3,41%	45,4%			
VPL	2.954					
TIR	56,17%					

Como pode ser observado, o Valor Presente Líquido é de R\$ 2.954,00, o que significa que a empresa obtém, conforme as projeções feitas, resultado positivo. A

Taxa Interna de Retorno é de 56,17%, maior que o custo de capital, representando também um valor favorável.

Depreende-se também que o tempo necessário para o retorno do investimento é de 3 anos e 10 meses, segundo o cálculo do *payback* descontado, por considerar o valor do dinheiro no tempo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Negócios que fornecesse informações para três futuras sócias em seu propósito de abertura de uma empresa de produção e comercialização de acessórios femininos e artigos de decoração.

O objetivo citado foi alcançado, na medida em que este trabalho proporcionou a consolidação da idéia de abertura da empresa, auxiliando em definições importantes para o negócio. Este estudo possibilitou que se traçassem diretrizes para o início efetivo das atividades.

Somente a existência de uma idéia não é suficiente para o início de um empreendimento. É preciso aproveitar as oportunidades, colocando em prática os objetivos pretendidos.

A definição do conceito do negócio se estabeleceu no decorrer da elaboração do Plano, conforme as informações foram sendo obtidas. O entendimento do conceito do negócio, que envolve o tipo de produto e a forma de criação, produção e comercialização, é essencial para a formação das estratégias de marketing utilizadas. Todas as ações devem ser pensadas em colocadas em prática de acordo com o público que a empresa quer atingir e conforme a empresa quer ser vista por este mesmo público, ou seja, o posicionamento que se pretende ter dentro do mercado. Dentro deste contexto, pode-se afirmar que a empresa está com um posicionamento correto, pois os atributos dos produtos definidos como essenciais pelas sócias, ajustam-se àqueles valorizados pelo mercado alvo da empresa.

A partir das informações obtidas com este Plano de Negócios, pode-se concluir que as perspectivas para a empresa são positivas. No entanto, para isto, é imprescindível o acompanhamento do mercado, especialmente pela relação da empresa com a moda, setor que se modifica constantemente, pois é permanente a criação de novos produtos e a mudança de tendências.

A observação da concorrência é também essencial para o sucesso do negócio, principalmente devido ao aumento crescente do número de pessoas que produzem e comercializam artigos artesanais. Sendo assim, as sócias devem estar atentas aos anseios de suas clientes, buscando inovações em relação à concorrência.

Pode-se, afirmar, portanto, que o estudo realizado servirá como subsídio para a abertura da empresa. Entretanto, as informações aqui constantes não são estáticas e, conforme o desenvolvimento do negócio, devem ser revistas e ampliadas, para que este seja um instrumento eficiente no acompanhamento do crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, v.3, n.2, p. 9-16, mai./ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 11 set. 2007.

A MODA HI-LO SAI DO ARMÁRIO. **Diário do Comércio**. São Paulo, 24 ago. 2006. Seção Especial, p. 41-46. Disponível em: <<http://dcomercio.digitalpages.com.br>>. Acesso em 21 mar. 2008.

BAUDRILLARD, Jean. **Para uma crítica da economia política do signo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 01 mai. 2008.

BRASIL. **Lei Complementar 123**. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 21 mar. 2008.

BRASIL. Receita Federal. [2007?]. **Sobre o Simples Nacional: perguntas e respostas**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/perguntas.asp>>. Acesso em 27 abr. 2008.

BUENO, José Lucas Pedreira Bueno. **O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador**. Florianópolis, 2005. (Banco de Teses e Dissertações da UFSC). Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12634.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil : TIC Domicílios e TIC Empresas 2007**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.cetic.br/tic/2007/indicadores-cgibr-2007.pdf>>. Acesso em 5 jun. 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Indicadores de competitividade na indústria brasileira** : micro e pequenas empresas. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/CD0048A33B4516B50325712D0053B6FD/\\$File/NT000AEF6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/CD0048A33B4516B50325712D0053B6FD/$File/NT000AEF6E.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2008.

DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE A INTERNET E COMÉRCIO ELETRÔNICO. [2008?]. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/STATS.htm#inicio>>. Acesso em: 01 mai. 2008.

DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm>>. Acesso em: 28 out. 2007.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda transformar conhecimento em riqueza. 6. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Por que escrever um Plano de Negócios?** [200-]. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23>. Acesso em 11 set. 2007.

FERREIRA, Maraísa Angélica D. *et al.* A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p. 34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&mode=pdf>>. Acesso em: 11 set. 2007.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie seu sistema de relações. Tradução de Gledson Luiz Coutinho. **RAE**, v.31, n.3, p. 63-71, 1991. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm>>. Acesso em: 10 out. 2007.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

GLOBAL INVEST; URBAN SYSTEMS. **Relatório do setor imobiliário de Porto Alegre**. Curitiba, 2004. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/globalinvest/280604-setor_imobiliario.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2008.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento estratégico**. 5. ed. Lajeado: Grafozem, 1999.

HISRICH, Robert D.; MICHAEL P. Peters. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>> Acesso em 21 mar. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de Contas Nacionais: Brasil 2004-2005**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2004_2005/contasnacionais2004_2005.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTO ALEGRE: **Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental**. Porto Alegre, 1999. Disponível em: <<http://www.portoalegre.rs.gov.br/>>. Acesso em: 21 mar. 2008.

RIES, Al; TRUT, Jack. **Posicionamento**: como a mídia faz sua cabeça. Tradução de José Roberto Whitaker Penteadó. São Paulo: Pioneira, 1987.

RONSTADT Robert C., **Entrepreneurship**. Dover, MA: Lord Publishing Co., 1984.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANT'ANNA, Mara Rúbia. **Teoria de moda: sociedade, imagem e consumo**. Barueri: Estação das Letras, 2007.

SERVIÇO DE BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2007.

SERVIÇO DE BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE: um agente do desenvolvimento**. [200-?]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/1129-sebrae-um-agente-de-desenvolvimento/BIA_1129/integra_bia>. Acesso em: 24 mai. 2008.

SCHUMPETER, Joseph. **The theory of economic development**. Harvard University Press, 1949.

SHAPERO, Albert. **Entrepreneurship and economic development**. Wisconsin: Project ISEED, LTD., The Center for venture management, 1975.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras! : a ciência do consumo - indispensável para quem gosta de consumir - imperdível para quem quer vender**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

VÉRIN, H. **Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée**. Presses Universitaires de France, Paris, 1982.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing: guia prático**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WOLLHEIM, Bob; MARCONDES, Pyr. **Empreender não é brincadeira**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003.

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

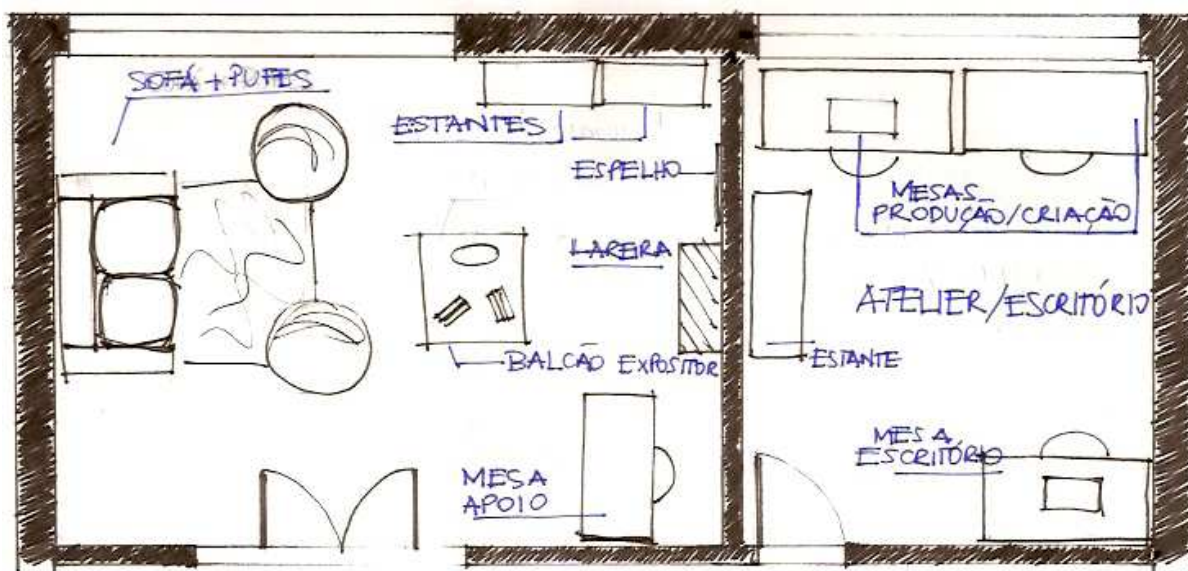
ANEXOS

ANEXO A – MODELOS DE PRODUTOS

	
<p>Bolsa em veludo com elastano e forro em cetim. Fechamento com botão imantado.</p>	<p>“Modelo-piloto” em sarja e fechamento com fita.</p>
	
<p>Bolsa em veludo cotelê e forro em algodão. Fechamento com fita e detalhe em feltro.</p>	<p>Bolsa “saco” em pelúcia, forro em cetim. Fechamento com fita de cetim.</p>
	
<p>“Modelo-piloto” em jeans e forro em cetim.</p>	<p>“Modelo-piloto” de bolsa para compras.</p>

	
<p>“Modelo-piloto” em chita e fechamento com botão imantado. Detalhe com argola em acrílico.</p>	<p>Mantas</p>
	
<p>Pulseiras</p>	<p>Pulseiras</p>
	
<p>Colares</p>	<p>Almofada com fitas de cetim</p>

ANEXO B – SUGESTÃO DE LAYOUT DOS ESPAÇOS



ANEXO C – ZONAS DE USO DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

PDDUA	GRUPAMENTO DE ATIVIDADES	ANEXO 5.1
CÓDIGO	ZONAS DE USO	
01	Predominantemente Residencial	
03	Mista 01	
05	Mista 02	
07	Mista 03	
09	Mista 04	
11	Mista 05	
13	Área Predominantemente Produtiva	
15	Área de Interesse Cultural 15.1 - Parques Urbanos 15.2 - Interesse Cultural	
17	Área de Interesse Institucional	
19	Área de Proteção do Ambiente Natural 19.1 - Proteção do Ambiente Natural 19.2 - Parques Naturais 19.3 - Reserva Biológica	
21	Área de Desenvolvimento Diversificado	
23	Área de Produção Primária	
25	Corredor Agro-Industrial	
27	Área com Potencial de Intensiva	

Fonte: PORTO ALEGRE (1999)

ANEXO D – CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES PELO PDDUA

CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES

- 2.1.1. Comércio varejista INÓCUO:
 - 2.1.1.1. antiguidades
 - 2.1.1.2. armarinho/bijuterias**
 - 2.1.1.3. armazém
 - 2.1.1.4. artigos desportivos
 - 2.1.1.5. artigos fotográficos
 - 2.1.1.6. artigos de plástico e borracha
 - 2.1.1.7. artigos do vestuário**
 - 2.1.1.8. artigos lotéricos
 - 2.1.1.9. bazar
 - 2.1.1.10. brinquedos
 - 2.1.1.11. calçados/artefatos de couro
 - 2.1.1.12. carnes e derivados
 - 2.1.1.13. confeitaria/ bomboniere
 - 2.1.1.14. farmácia/drogaria/perfumaria sem manipulação
 - 2.1.1.15. ferragem
 - 2.1.1.16. floricultura
 - 2.1.1.17. loja de flores e folhagens
 - 2.1.1.18. fruteira
 - 2.1.1.19. joalheria
 - 2.1.1.20. livraria
 - 2.1.1.21. material elétrico
 - 2.1.1.22. ótica
 - 2.1.1.23. papelaria
 - 2.1.1.24. presentes/artesanatos/souvenirs**
 - 2.1.1.25. tabacaria/revistas
 - 2.1.1.26. vidraçaria
 - 2.1.1.27. instrumentos médico hospitalares/material odontológico, aparelhos ortopédicos e equipamentos científicos e de laboratórios

Fonte: PORTO ALEGRE (1999)

ANEXO E – IMPLANTAÇÃO DE ATIVIDADES COFORME ÁREA

PDDUA		RESTRIÇÃO QUANTO À IMPLANTAÇÃO DE ATIVIDADES NA ÁREA DE OCUPAÇÃO INTENSIVA						ANEXO 5.4
		PREDOMINANTE RESIDENCIAL GA 01	MISCEGENAÇÃO					PREDOMINANTE PRODUTIVA GA 13
			MISTA 1 GA 03	MISTA 2 GA 05	MISTA 3 GA 07	MISTA 4 GA 09	MISTA 5 GA 11	
HABITAÇÃO		SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO ⁽²⁾	PROIBIDO
COMÉRCIO VAREJISTA	INOCUO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
	INTERFERENCIA AMBIENTAL NIVEL 1	bar, café, lanchonete e restaurante ⁽³⁾	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
	INTERFERENCIA AMBIENTAL NIVEL 2	funerária ⁽¹⁾	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
COMÉRCIO ATACADISTA	INTERFERENCIA AMBIENTAL NIVEL 2	PROIBIDO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
	INTERFERENCIA AMBIENTAL NIVEL 3	PROIBIDO	PROIBIDO	PROIBIDO	PROIBIDO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
	INOCUOS	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
SERVIÇOS	INTERFERENCIA AMBIENTAL NIVEL 1	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
	INTERFERENCIA AMBIENTAL NIVEL 2	PROIBIDO	motéis; saunas; duchas; termas ⁽¹⁾	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
	INTERFERENCIA AMBIENTAL NIVEL 3	PROIBIDO	PROIBIDO	PROIBIDO	transportadoras e empresas de mudança ⁽¹⁾	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
	INOCUAS	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO
INDÚSTRIAS	INTERFERENCIA AMBIENTAL	PROIBIDO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO	SEM RESTRIÇÃO

SEM RESTRIÇÃO - Todas as atividades desta classificação têm possibilidade de implantação.

PROIBIDO - Todas as atividades desta classificação têm vedada sua possibilidade de implantação.

⁽¹⁾ - Somente estas atividades desta classificação têm vedada sua possibilidade de implantação nas UEs contempladas com o Grupamento de Atividades correspondente; as outras têm possibilidade de implantação.

⁽²⁾ - Atividade Residencial permitida através de Projeto Especial

⁽³⁾ - Atividade permitida, porém com condicionante de horário diurno e vespertino.

Fonte: PORTO ALEGRE (1999)

ANEXO F – ESTIMATIVAS DE CUSTO E PREÇO

Bolsa	20	qtde inicial	Custo médio item it	880,00	Sugestão	Receita
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total	Preço venda	vendas
Tecido	0,8	m	20,00	16,00		
Tecido forro	0,8	m	10,00	8,00		
Outros acessórios e complementos	1		10,00	10,00		
Custo de confecção	1		10,00	10,00		
Custo total bolsa				44,00	88,00	1.760,00
Shopping bag	20	qtde inicial	Custo médio item	170,00		
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total		
Tecido	0,3	m	15,00	4,50		
Custo de confecção	1		4,00	4,00		
Custo total shopping bag				8,50	17,00	340,00
Pulseira tamanho 1	300	qtde inicial	Custo médio item	192,00		
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total		
Argola de acrílico	1	un	0,19	0,19		
Tecido	0,03	m	15	0,45		
Custo total pulseira tamanho 1				0,64	1,67	501,00
Pulseira tamanho 2	15	qtde inicial	Custo médio item	26,25		
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total		
Argola de acrílico	1	un	1	1		
Tecido	0,05	m	15	0,75		
Custo total pulseira tamanho 2				1,75	3,50	52,50
Pulseira tamanho 3	15	qtde inicial	Custo médio item	41,25		
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total		
Argola de acrílico	1	un	2	2		
Tecido	0,05	m	15	0,75		
Custo total pulseira tamanho 3				2,75	5,50	82,50
Almofada tecido	15	qtde inicial	Custo médio item	294,50		
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total		
Tecido	0,4	m	20,00	8,00		
Tecido forro	0,4	m	2,50	1,00		
Enchimento	1/3		13,90	4,63		
Custo de confecção	1		6,00	6,00		
Custo total almofada tecido				19,63	38,00	570,00
Almofada fitas	15	qtde inicial	Custo médio item	272,00		
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total		
Fitas	20	m	0,30	6,00		
Tecido forro	0,6	m	2,50	1,50		
Enchimento	1/3		13,90	4,63		
Custo de confecção	1		6,00	6,00		
Custo total almofada fitas				18,13	36,00	540,00
Capa para celular	20	qtde inicial	Custo médio item	26,67		
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total		
Feltro capa celular	0,0333	m	10,00	0,33		
Tecidos algodão estampados capa	0,0333	m	15,00	0,50		
Outros capa celular	1		0,50	0,50		
Custo total capa celular				1,33	3,00	60,00
Colar	10	qtde inicial	Custo médio item	50,00		
Custo médio colar				5,00	10,00	100,00
Mantas	10	qtde inicial	Custo médio item	140,00		
	Qtde.	Unidade	Preço médio unitário	Custo unitário total		
Lã/Linha	2	novelos	7,00	14,00		
Custo total manta				14,00	28,00	280,00
			Custo producao total	2.092,67	Receita total	4.286,00
					lucro/venda	51%

ANEXO G – RELAÇÃO CUSTO DE PRODUÇÃO E RECEITA

	custo produção anual	receita bruta mensal	custo produção mensal	receita bruta - custo produção	lucro /preço de venda
Ano 1	24.696,00	4.200,00	2.058,00	2.142,00	51%
Ano 2	35.809,20	6.090,00	2.984,10	3.105,90	51%
Ano 3	41.180,58	7.003,50	3.431,72	3.571,79	51%
Ano 4	47.357,67	8.054,03	3.946,47	4.107,55	51%
Ano 5	54.461,32	9.262,13	4.538,44	4.723,69	51%

ANEXO H – TABELA DE TRIBUTAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: BRASIL (2006)

ANEXO I – FLUXO DE CAIXA MENSAL NO ANO 1

Descrição	mês 0	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6
Investimento Inicial	(15.358,44)						
Saldo inicial de caixa		3.895,44	4.688,51	5.481,59	6.274,67	7.067,75	7.860,83
Total de entradas	4.179,00	4.179,00	4.179,00	4.179,00	4.179,00	4.179,00	4.179,00
Receita vendas		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
(-) Inadimplências 0,5%		(21,00)	(21,00)	(21,00)	(21,00)	(21,00)	(21,00)
Total de saídas	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)
(-) Despesas gerais e administrativas		(1.188,20)	(1.188,20)	(1.188,20)	(1.188,20)	(1.188,20)	(1.188,20)
(-) Despesas com produção		(2.058,00)	(2.058,00)	(2.058,00)	(2.058,00)	(2.058,00)	(2.058,00)
(-) Despesas com vendas 1%		(42,00)	(42,00)	(42,00)	(42,00)	(42,00)	(42,00)
(-) Impostos (simples) 4%		(168,00)	(168,00)	(168,00)	(168,00)	(168,00)	(168,00)
Fluxo do período	(15.358,44)	722,80	722,80	722,80	722,80	722,80	722,80
(+) Depreciação		70,28	70,28	70,28	70,28	70,28	70,28
Saldo acumulado de caixa	(15.358,44)	4.688,51	5.481,59	6.274,67	7.067,75	7.860,83	8.653,90

Descrição	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12
Investimento Inicial						
Saldo inicial de caixa	8.653,90	9.446,98	10.240,06	11.033,14	11.826,21	12.619,29
Total de entradas	4.179,00	4.179,00	4.179,00	4.179,00	4.179,00	4.179,00
Receita vendas	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
(-) Inadimplências 0,5%	(21,00)	(21,00)	(21,00)	(21,00)	(21,00)	(21,00)
Total de saídas	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)	(3.456,20)
(-) Despesas gerais e administrativas	(1.188,20)	(1.188,20)	(1.188,20)	(1.188,20)	(1.188,20)	(1.188,20)
(-) Despesas com produção	(2.058,00)	(2.058,00)	(2.058,00)	(2.058,00)	(2.058,00)	(2.058,00)
(-) Despesas com vendas 1%	(42,00)	(42,00)	(42,00)	(42,00)	(42,00)	(42,00)
(-) Impostos (simples) 4%	(168,00)	(168,00)	(168,00)	(168,00)	(168,00)	(168,00)
Fluxo do período	722,80	722,80	722,80	722,80	722,80	722,80
(+) Depreciação	70,28	70,28	70,28	70,28	70,28	70,28
Saldo acumulado de caixa	9.446,98	10.240,06	11.033,14	11.826,21	12.619,29	13.412,37