

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

**Claudia Luiza Ostermann**

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA LOJA DE ROUPAS FEMININAS**

**Porto Alegre**

**2006**

**Claudia Luiza Ostermann**

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA LOJA DE ROUPAS FEMININAS**

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

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

**Porto Alegre**

**2006**

**CLAUDIA LUIZA OSTERMANN**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA LOJA DE ROUPAS FEMININAS**

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

Conceito final:.....

Aprovado em ..... de junho de 2006.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

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

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Nirce e Gilberto, por tudo que me proporcionaram, por todo amor, apoio e dedicação. Agradeço à minha mana Cristina, que é uma irmã e amiga maravilhosa, por toda ajuda e apoio, e é a pessoa a quem dedico este trabalho.

Agradeço a todos aqueles que me ajudaram neste trabalho, sendo na forma de idéias, discussões ou orientações. Agradeço ao Maurício Mondadori pelas orientações nos corredores da EA, agradeço à professora Marisa Rhoden que me ajudou a desvendar o plano financeiro, às minhas amigas que contribuíram com tantas idéias, e em especial, muito especial, agradeço à minha orientadora, Professora Edi Madalena Fracasso, que me ajudou muito neste trabalho, sempre muito atenciosa e paciente, recebeu todas as minhas idéias e me deu muita força. Muito obrigada !

Agradeço às amigas (e também amigos) maravilhosos que eu fiz na faculdade e que espero levar pro resto a vida. E também agradeço ao Igor, meu amor, por me trazer dar felicidade na vida.

**“O empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza uma visão. Em outras palavras, acredita que pode realizar seu próprio sonho (...). Ao buscar definir seu destino, ele assume riscos.” (Fernando Dolabela)**

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	7
1 Introdução .....	8
2 Moda .....	11
3 Empreendedorismo .....	13
4 Estrutura de Planos de Negócio .....	16
5 Objetivos .....	30
5.1 Objetivos Geral.....	30
5.2 Objetivos Específicos .....	30
6 Método .....	31
7 O plano de negócios.....	33
7.1 Definição do negócio .....	33
7.2 Definição dos objetivos e metas .....	34
7.3 Produtos e Serviços .....	34
7.3.1 Produtos .....	34
7.3.2 Serviços.....	35
7.4 Plano de Marketing.....	36
7.4.1 Análise do Mercado.....	36
7.4.2 Estratégia de Marketing.....	44
7.5 Plano de Recursos Humanos .....	48
7.6 Plano de Instalação .....	49
7.7 Plano Operacional .....	50
7.8 Plano Financeiro .....	51
7.8.1 Investimento Inicial.....	51
7.8.2 Previsão de receitas .....	54
7.8.3 Previsão de despesas .....	55
7.8.4 Impostos.....	56
7.8.5 Fluxo de caixa .....	57
7.8.6 Apuração dos resultados .....	59
7.8.7 Ponto de equilíbrio.....	59
7.8.8 Cálculo da viabilidade .....	60
7.9 Conclusões.....	63
REFERÊNCIAS .....	65
ANEXOS .....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Investimento2s fixos prediais (em R\$).....	51
Tabela 2 - Investimentos fixos em móveis e utensílios .....	52
Tabela 3 - Investimentos fixos em máquinas e equipamentos.....	52
Tabela 4 - Total em investimentos fixos (R\$).....	53
Tabela 5 - Despesas pré-operacionais (R\$) .....	53
Tabela 6: Necessidade de capital de giro (R\$) .....	53
Tabela 7 - Investimento inicial estimado (R\$) .....	54
Tabela 8 - Previsões de receita no primeiro ano.....	54
Tabela 9 - Variações anuais em volume de vendas.....	55
Tabela 10 – Despesas mensais.....	55
Tabela 11 - Índices aplicados para o recolhimento do imposto de renda sobre a receita bruta das empresas inscritas no Simples .....	56
Tabela 12 – Previsão dos valores de imposto de renda a serem recolhidos .....	57
Tabela 13 – Previsão dos valores de ICMS a serem recolhidos .....	57
Tabela 14 – Fluxo de caixa anual .....	57
Tabela 15 - Prazo médio de recebimento .....	58
Tabela 16 - Fluxo líquido de caixa gerado por ano .....	58
Tabela 17 – Demonstrativo dos resultados.....	59
Tabela 18 – Ponto de equilíbrio por mês – Ano 1 .....	59
Tabela 19 – Ponto de equilíbrio ano a ano .....	59
Tabela 20 - Fluxos de caixa anuais projetados.....	60
Tabela 21 - VPL conforme a taxa aplicada .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

A moda como negócio está em evidência no Brasil e sua repercussão pelo país só vem crescendo. Grandes eventos anuais de moda, como o São Paulo Fashion Week (SPFW), Fashion Rio, Fashion Business Rio, e RS Moda Show, promovem o lançamento de coleções e têm como objetivo proporcionar aos empresários, compradores e lojistas a ampliação da moda como negócio, e a prospecção de novos mercados (UOL MODA BRASIL, 2006).

A indústria da moda brasileira tem um faturamento anual de US\$ 24 bilhões e possui 30 mil empresas formais no setor, sendo que aproximadamente 80% são de micro e pequeno porte, gerando cerca de 1,5 milhão de empregos, segundo dados de 2003. No Rio Grande do Sul o vestuário é um dos segmentos industriais de maior tradição: possui mais de 3,2 mil empresas que geram 26,8 mil vagas de empregos e as micro e pequenas empresas representam a grande maioria no setor, com 92,6% de participação (SEBRAE-RS, 2005a).

Conforme pesquisa do SEBRAE-RS “Análise da Cadeia Industrial Têxtil e Confecção do Rio Grande do Sul”, a criação do RS Moda e o Pólo de Moda da Serra são exemplos de iniciativas que surgiram do posicionamento estratégico assumido pela indústria gaúcha. Ainda segundo a pesquisa, estes eventos têm o objetivo de promover, ampliar e qualificar a inserção da cadeia produtiva da moda do Rio Grande do Sul nos planos nacional e internacional (SEBRAE-RS, 2005b)

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo (DORNELAS, 2001). Anualmente no Brasil são constituídas em torno de 470 mil novas empresas, porém o fechamento prematuro das empresas de pequeno porte tem sido uma preocupação da sociedade. A pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil” apurou a taxa de mortalidade das empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, com base em

dados cadastrais das Juntas Comerciais estaduais. De uma amostra de 5.727 empresas, 49,4% encerraram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobreviveram além dos quatro anos. Conforme essa pesquisa, as causas que levam essas empresas à morte em menos de quatro anos estão relacionadas às condições do macro ambiente, mas principalmente às falhas gerenciais e de planejamento dos novos negócios. Em primeiro lugar entre os motivos de fracasso, encontram-se questões relacionadas a problemas de gestão na condução dos negócios, expressas nas razões de falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa); problemas financeiros (situação de alto endividamento); ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais. Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, tais como: falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no país (SEBRAE, 2005a).

Uma das formas de aumentar a chance de sobrevivência e sucesso de uma empresa é por meio da elaboração de um plano de negócios antes da sua abertura, reunindo informações sobre as características, as condições necessárias e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e viabilidade, facilitando sua implantação (SEBRAE, 2005b).

Apesar do mercado do vestuário feminino em Porto Alegre ser bastante competitivo, é interesse da autora ingressar neste mercado. Assim, este trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios que avalie a viabilidade de abertura de uma loja de roupas femininas em Porto Alegre – RS. O estudo é importante para auxiliar na decisão de investimento, e caso for viável, estabelecer parâmetros para seu desenvolvimento. Para tanto, espera-se obter melhor conhecimento das características e do potencial do mercado, além das fases de planejamento e desenvolvimento inicial da empresa. Além disso, a expectativa é que o negócio consiga contrariar as estatísticas desanimadoras de sobrevivência de empresas, e se firme como um empreendimento de sucesso.

Este trabalho encontra-se dividido em 8 capítulos, da seguinte forma: no capítulo 2 consta uma breve revisão da literatura sobre moda; no capítulo 3 consta uma revisão da literatura sobre empreendedorismo; no capítulo 4 encontra-se uma revisão da literatura sobre plano de negócios, incluindo a estrutura de plano que

será utilizada neste trabalho. No capítulo 5 apresentam-se os objetivos do trabalho, no capítulo 6 descrevem-se os procedimentos metodológicos, e no capítulo 7 apresenta-se o plano de negócios do empreendimento em questão. No capítulo 8 estão as conclusões deste trabalho, e por fim, constam as referências bibliográficas utilizadas, bem como os anexos.

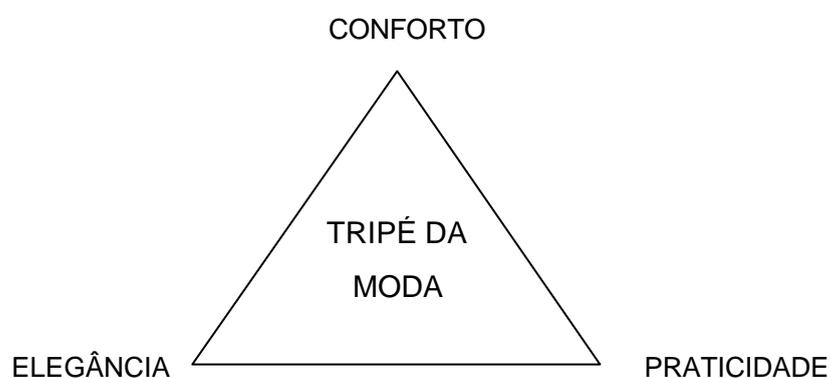
## 2 MODA

A moda é forma de expressão - ela estabelece a identidade social do indivíduo para si e para os outros. A forma de vestir é manifestação particular e identifica a pessoa como integrante de uma certa época, de um certo grupo social, de uma certa profissão. O vestuário compõe, juntamente com outros atributos pessoais, o perfil das pessoas, inclusive refletindo o estado de espírito que elas estão vivenciando (MIRANDA, 2005).

O mercado da moda se caracteriza por abranger diversos setores, sendo o vestuário o setor mais importante, com 95% da transformação de todo o tecido produzido no Brasil. Os outros setores que compõem o mercado são de calçados, acessórios (bolsas, cintos, bijuterias, echarpes, lenços, etc), indústria da beleza (cosméticos, produtos para o corpo) e indústria de aviamentos (SENAC-RS, [2001]).

O vestuário, além de suprir as necessidades básicas das pessoas, apresenta atributos intrínsecos e intangíveis que servem como marca, posicionamento individual e grupal. Pode também ser visto como fonte de auto-expressão, estando ligado a sentimentos que vão da simples necessidade de vestir-se até a satisfação e o ato de consumir. Em um mundo globalizado e altamente competitivo, a observação e conhecimento dos movimentos sociais, e o conhecimento do consumidor fatores de diferenciação e sucesso entre os empreendedores da moda. Atualmente os dois movimentos sociais que marcam a nossa época é a ascensão da mulher ao poder e o movimento ecológico. Juntam-se também a eles os movimentos sociais de inclusão social e estímulo a geração de renda das classes desfavoráveis. A moda acompanha e se adapta a estes movimentos apoiando-se no tripé "praticidade, conforto e elegância" (Figura 1), que tem dado o tom da moda nos últimos anos. Os consumidores estão cada vez mais buscando e se apropriando de seu próprio estilo,

misturando tendências de acordo com a sua personalidade e estilo de vida e a moda é o palco onde as alterações dos valores sociais, hábitos e estilo de vida se refletem, seguindo o gosto e as atitudes das pessoas ao longo do tempo (SENAC-RS, [2001]).



**Figura 1- Tripé da Moda**

Fonte: SENAC-RS. Marketing de Moda. Porto Alegre, [2001].

### 3 EMPREENDEDORISMO

O economista austríaco Joseph Schumpeter trouxe em seu livro “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” (publicado pela primeira vez em 1911) a idéia de que o empreendedor era o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Referiu-se ao empresário inovador como agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica. O autor também fala da relação entre a inovação, a criação de novos mercados e a ação do empreendedor: é o produtor que inicia a mudança econômica, e os consumidores são por ele “ensinados” a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir, processo esse que Schumpeter chamou de “destruição criadora”. Segundo o autor, o empreendedor inovador é o motor da economia, é quem faz acontecer o desenvolvimento econômico. Em nenhum outro ramo como o da moda e vestuário se aplica tão bem a idéia de Schumpeter sobre a “destruição criadora”, ou seja, a substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos (SCHUMPETER, 1982).

Após Schumpeter, diversos autores falaram sobre empreendedorismo, definições e características do empreendedor. A maioria das definições encontradas diz respeito a aspectos comuns como “identificar oportunidades”, “inovar” e “assumir riscos”, indo ao encontro da teoria de Schumpeter sobre o empreendedor inovador.

Dolabela (1999b, p.45) diz que “um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo”. É alguém que imagina, desenvolve e realiza uma visão, que acredita que pode realizar seu próprio sonho, e ao buscar definir seu destino, ele assume riscos (DOLABELA, 1999b). Para Dornelas (2001, p.37) “o empreendedor é

aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. O autor também afirma que em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos as seguintes características sobre o empreendedor:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo o que faz;
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- Aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

Hisrich e Peters (2004, p. 29) afirmam que em quase todas as definições de empreendedorismo há determinados comportamentos, tais como: “tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou o fracasso”.

Embora qualquer negócio ofereça riscos, o fracasso não é algo fácil de se aceitar, e é diferente de aceitar o risco de abrir um novo negócio, em que certamente espera-se e trabalha-se para o sucesso. Dolabela (1999b) afirma que o empreendedor é uma pessoa que aprende com seus erros e não um aventureiro, ele assume riscos moderados e faz o possível para minimizá-los, enquanto Dornelas (2001) diz que não basta apenas sonhar, deve-se transformar os sonhos em ações concretas, reais e mensuráveis por meio do planejamento.

No Brasil o empreendedorismo exerce papel fundamental na economia. Em 2002, o número de micro e pequenas empresas no setor formal urbano (excluindo setor governo) era de 4,88 milhões, representando 99,2% do total de 4.918 milhões de empresas no Brasil. Ainda no setor formal urbano as MPES empregavam 56,1% da força de trabalho. As micro e pequenas empresas (MPEs) são atualmente o grande fator gerador de emprego, visto que as grande empresas buscam cada vez mais a automatização, empregando menos pessoal (SEBRAE, 2005b).

A partir da idéia já apresentada de que o papel do empreendedor é estratégico para o desenvolvimento da economia, este trabalho pretende realizar a tarefa que os autores atribuem ao empreendedor: contribuir para o desenvolvimento econômico sendo inovador, criando uma empresa com diferencial competitivo,

gerando empregos, recolhendo impostos e fazendo a economia girar. Pela elaboração do plano de negócios é onde o empreendedor estrutura e planeja suas ações, sendo uma forma de conhecer os riscos do negócio e minimizá-los, tendo assim mais chances de ser uma empresa de sucesso.

## 4 ESTRUTURA DE PLANOS DE NEGÓCIO

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e também permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2001). Também é o documento em que são descritos todos os elementos externos e internos envolvidos na abertura de novo empreendimento: é a integração de planos funcionais, como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos (HISRICH e PETERS, 2004).

Em outras palavras que também explicam bem o seu significado, o plano de negócio é um documento pelo qual o empreendedor formaliza os estudos a respeito de suas idéias, transformando-as em um NEGÓCIO, que será analisado para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Deverão estar registrados o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, bem como todo o plano financeiro que viabilizará o novo empreendimento (SEBRAE, 2005b).

Numa visão mais ampliada, o plano de negócio tem as seguintes funções:

- permitir ao empreendedor conhecer todos os pontos fortes e fracos do futuro negócio, possibilitando assim a diminuição dos riscos de fracassar (riscos calculados);
- analisar o volume de recursos que será necessário para a implantação, a lucratividade e a rentabilidade do negócio;
- permitir a simulação de situações favoráveis e desfavoráveis;

- avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado; e
- facilitar a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais (SEBRAE, 2005b).

Dolabela (1999a) afirma que o plano de negócios é o planejamento de uma empresa, onde são mostrados todos os detalhes: quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras (fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros, etc). O autor ainda destaca que na elaboração de um plano de negócios pode-se descobrir que o empreendimento não é viável, como por exemplo que existem obstáculos jurídicos ou legais muito difíceis, que os riscos são altos demais, ou que a rentabilidade é insuficiente para garantir a sobrevivência do novo negócio.

Dornelas (2001) e Dolabela (1999a) ressaltam que a elaboração de um plano de negócios não significa garantia de sucesso, porém aumenta a possibilidade do empreendimento resultar em um negócio bem sucedido. Isto foi comprovado por Greatti (2004), por um estudo realizado na cidade de Maringá, com uma amostra de 195 empresas composta por dois grupos de empresas: 97 empresas ativas (em funcionamento), e 98 empresas inativas (não estavam em funcionamento) e que haviam encerrado suas atividades antes de completar três anos de existência. O estudo mostrou que 66,25% dos empreendedores das empresas ativas planejaram seus empreendimentos por mais de seis meses, sendo que deste percentual, 28,75% planejaram por mais de doze meses. Apenas 33,75% planejaram seu negócio por menos de seis meses, contra 86,25% dos empreendedores das empresas extintas. Em contraste com os 28,75% dos empreendedores das empresas ativas que levaram mais de 12 meses para planejar seus negócios, estão 2,5% dos empreendedores das empresas inativas.

O estudo citado concluiu que em geral os empreendedores que planejam seu negócio por um período maior permanecem em atividade por mais tempo. Os negócios bem planejados tendem a permanecerem competitivos no mercado, pois já houve uma previsão dos riscos que poderiam ocorrer e das alternativas para enfrentá-los (GREATTI, 2004).

Não há uma estrutura rígida e específica para escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão (DORNELAS, 2001). O SEBRAE sugere uma estrutura para a elaboração do plano de negócios, que pode ser adaptada e modificada conforme a realidade do projeto. A estrutura apresentada a seguir foi montada de acordo com as estruturas propostas por Dornelas (2001), Dolabela (1999a), SEBRAE (2005b), e Fracasso (2005), chegando-se a uma estrutura que julga-se ser adequada e completa, e que será a usada neste trabalho.

#### a) Definição do negócio

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

#### b) Definição dos objetivos e metas

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

#### c) Produtos e Serviços

Nessa seção devem ser descritos quais os produtos e serviços a serem comercializados, as características, seu diferencial competitivo, se há marca e/ou

patente de algum produto, etc. Devem ser ressaltadas as características, como aspectos físicos e funcionalidades, assim como os benefícios, que são relacionados à satisfação do cliente (como conveniência, segurança, facilidade, garantia, felicidade, *status*).

#### d) Plano de Marketing

O plano de Marketing divide-se basicamente em duas partes: na Análise de Mercado, voltada para o conhecimento do ambiente em que a empresa vai atuar, do setor, dos clientes, concorrentes, fornecedores, oportunidades e ameaças; e na Estratégia de Marketing, onde se faz o planejamento de como a empresa irá oferecer seus produtos ao mercado, e é baseado nos 4 pês do marketing - produto, preço, praça e promoção (DOLABELA, 1999a).

##### d.1) Análise do Mercado

Divide-se em análise do setor e segmento, análise da clientela, da concorrência, de fornecedores, e análise ambiental.

Na análise do setor, deve ser feito um breve histórico do mercado nos últimos anos, e uma análise das tendências para os próximos anos. Devem ser mapeadas características do mercado no qual se deseja atuar, tais como tamanho, crescimento nos últimos anos, sazonalidade, potencial do mercado. Pode-se mostrar o tamanho do mercado em número de clientes, faturamento, concorrentes e porque o mercado se mostra promissor (DORNELAS, 2001).

##### d.1.1) Análise da Clientela

Deve ser feita uma descrição do segmento de mercado em que se deseja atuar, definindo o público-alvo e seu perfil, como gênero, faixa etária, grau de instrução, renda, hábitos e gostos. Também pode ser feito um dimensionamento da demanda, em números.

#### d.1.2) Análise da Concorrência

Deve ser analisado quem são e quantos são os principais concorrentes, onde se localizam, quais seus produtos (o que vendem), como vendem, qual sua imagem frente aos consumidores, quais seus pontos fracos e fortes, quais suas estratégias de comunicação, promoção e preços.

#### d.1.3) Análise dos Fornecedores

Devem ser analisados quem são e quantos são os fornecedores, as linhas de produtos e serviços comercializados, qualidade, como funciona o esquema de pedidos, capacidade de fornecimento, política de preços, condições de pagamento, entrega, garantias.

#### d.1.4) Análise ambiental

Após todas as análises, deve ser feita uma avaliação de variáveis externas incontroláveis, como perspectiva e tendências futuras, análise dos concorrentes, economia e previsão do setor. De acordo com Kotler (1998), a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* - em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é imprescindível para o empreendedor monitorar os ambientes externo e interno e assim poder formular estratégias. Nas dimensões do ambiente externo (clientes, concorrentes, mercado, governo e sociedade) são analisadas as oportunidades e ameaças, enquanto as forças e fraquezas são avaliadas no ambiente interno da empresa.

#### d.2) Estratégia de Marketing

Deve abordar os métodos de comercialização, política de preços, canais de distribuição, estratégias de vendas, promoção, comunicação e publicidade, para assim mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e como pretende conquistar e manter seus clientes.

A estratégia de marketing geralmente refere-se ao composto de marketing, ou os chamados 4Ps:

- Produto e serviço: inclui o *mix* de produtos, qualidade, características, diferenciais, marca, embalagem e garantias.

O *mix* de serviços é uma das ferramentas-chave para diferenciar uma loja de outra (KOTLER, 1998). Parente afirma que “os varejistas devem diferenciar-se satisfazendo as necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes. Para isso, as empresas devem desenvolver o varejo de relacionamento, procurando construir relações de longo prazo” com os clientes. Devem oferecer produtos de qualidade, complementados com bons serviços que atendam e excedam as expectativas dos consumidores, pois, conforme o autor, a qualidade dos serviços prestados é um fator fundamental de diferenciação e de vantagem competitiva (PARENTE, 2000, p. 271).

- Preço: abrange a estratégia e política de preços, formas de pagamento, prazos e descontos.

A decisão de preço é a variável do marketing *mix* que afeta mais rapidamente a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade da empresa. Diferente de outras decisões, os preços praticados podem ser alterados em curtíssimo prazo (PARENTE, 2000).

Os preços são um fator-chave de posicionamento e precisam ser definidos em relação ao mercado-alvo, ao *mix* de produtos e serviços e à concorrência (mercado). A determinação de preço com base na imagem é especialmente eficaz com produtos que apelam para a vaidade das pessoas, além de muitos consumidores utilizarem o preço como indicador de qualidade (KOTLER, 1998).

Na formação do preço precisam ser considerados o preço de custo, o preço que o cliente está disposto a pagar, e o preço de mercado (preço da concorrência). Após estabelecido esse patamar, é necessário que se verifique se ele é suficiente para gerar uma margem de lucro satisfatória (DOLABELA, 1999a).

O método mais comum de determinação de preço no varejo é adicionar um *markup* padrão ao custo do produto. Outra forma de definir os preços de uma empresa é pela estratégia do “valor percebido”, onde se considera as percepções de valor dos clientes para a determinação de preços, e se utiliza outros elementos do marketing, como propaganda, imagem, serviços, para aumentar o valor percebido pelos clientes (KOTLER, 1998).

- Praça: inclui as atividades que tornam o produto acessível e disponível aos consumidores, como, por exemplo, o local de venda (localização).

A escolha da localização merece atenção pois é um dos fatores que contribui para o bom desempenho de um estabelecimento. Os fatores que devem ser observados na hora da escolha do ponto são: facilidade de acesso, estacionamento, fluxo de pessoas, infra-estrutura local (qualidade das instalações, segurança, limpeza, transporte público), proximidade do público-alvo e potencial do mercado (SEBRA-RS, 2005a).

- Promoção e propaganda (comunicação): inclui imagem, tipos de promoção, propaganda (mídia e frequência), comunicação com o público-alvo e clientes, relações públicas e marketing de relacionamento.

Os varejistas utilizam uma grande gama de ferramentas para gerar tráfego e compras, tais como anúncios, liquidações, cupons de desconto, programas de fidelidade, distribuição de amostras, etc. Cada varejista deve utilizar ferramentas de promoção que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem (KOTLER, 1998).

#### e) Plano de Recursos Humanos

Deve ser apresentada a necessidade de pessoal para a empresa, o perfil desejado dos funcionários (nível educacional, qualificação, competências, experiência), as respectivas áreas que cada funcionário irá atuar, suas atividades e responsabilidades. Deve ser dito a forma que se pretende fazer o recrutamento e seleção dos funcionários, incluindo testes que serão aplicados.

Deve constar a forma de contratação (CLT, estágio, terceirização), assim como a remuneração para cada cargo, plano de benefícios oferecidos, e se alguma função acarreta o pagamento de insalubridade.

Também devem ser apresentados os treinamentos que serão realizados com o pessoal, além de formas de acompanhamento e avaliação do desempenho dos funcionários. Além disso, é importante haver uma definição quanto à terceirização de mão-de-obra ou de serviços (como limpeza e segurança, por exemplo), e também sobre a contratação de um contador.

#### f) Plano de Instalação

O plano de instalação abrange os procedimentos e ações necessárias para a abertura da empresa e inícios das atividades. Inclui a abertura burocrática da firma na Junta Comercial, a realização da inscrição estadual na Secretaria da Fazenda, os alvarás necessários para o funcionamento, a localização (aquisição, construção ou aluguel), adaptação ou reforma do prédio em um ambiente adequado e agradável, móveis e instalações (água, luz, ar condicionado, etc), equipamentos (máquinas), enfim, tudo que seja necessário para a empresa estar pronta para o funcionamento.

O ambiente é um aspecto muito importante para uma loja, pois toda loja tem um visual e um layout físico que podem facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior. A loja deve incorporar um ambiente planejado que seja adequado ao seu mercado-alvo e que atraia clientes, favorecendo, assim, as compras (KOTLER, 1998).

Deve ser considerado o tempo que todas essas ações irão levar para a empresa estar pronta para o início das suas atividades.

#### g) Plano operacional

O plano operacional compreende os sistemas que a empresa irá utilizar para as suas operações. Deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, no processo de produção e suas etapas. Questões como fluxo operacional, sistema de gestão adotado, estoques, controles, *layout* das instalações e outros processos também devem ser abordados.

#### h) Plano Financeiro

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

O investimento inicial engloba o aporte de recursos iniciais necessários para a abertura do negócio. Estão incluídas as despesas pré-operacionais, que envolvem todos os gastos efetuados antes do empreendimento iniciar suas operações (como despesas de registros da empresa, entre outras), despesas gerais (que podem ser fixas ou variáveis) e o investimento fixo, que é o montante de recursos necessários para a implantação de toda a infra-estrutura física do projeto (aquisição do ponto, obras, máquinas, equipamentos e instalações, móveis e utensílios, etc.) (DORNELAS, 2001; SEBRAE, 2005).

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

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

O ano 5 deve ser considerado como o fim das atividades da loja, seja por encerramento das atividades ou seja por venda da empresa. Para tanto, deve ser estimado como entrada no fluxo de caixa um valor de desinvestimento, ou seja, um valor de liquidação dos móveis, máquinas, equipamentos e do estoque que a empresa tiver (RHODEN, 2006; GALESNE, FENSTERSEIFER e LAMB, 1999).

O demonstrativo dos resultados (DRE) é a previsão do resultado ao longo de um período determinado, visando orientar a gestão econômica da empresa. É onde

se projeta as receitas de vendas e se estima todos os custos da empresa (de produção, de vendas, de administração) e despesas de toda ordem (comissão de vendas, imposto de renda, taxas e contribuições). A partir da apuração dos resultados, pode-se constatar se o negócio terá lucro ou prejuízo e qual o valor destes em determinado período de tempo.

A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de vendas que serão utilizados (DORNELAS, 2001). Deve ser feita tendo como base a análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa, não esquecendo da sazonalidade. Dornelas (2001) diz que trabalhar com projeções mensais é uma ótima opção em termos de volume de vendas e preços praticados. É um tópico de extrema importância pois refletirá no fluxo de caixa da empresa.

O ponto de equilíbrio é o volume de vendas mínimas para que a empresa não tenha prejuízos, ou seja, mostra ao empreendedor o nível de vendas mínimo que cobrirá todos os custos ou atinja lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele incorrerá em prejuízo. O ponto de equilíbrio, segundo Dornelas (2001), pode ser calculado da seguinte forma:

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

No caso de empresas que possuam produtos com preço único, pode-se obter o ponto de equilíbrio em quantidade de produtos, dividindo o valor do ponto de equilíbrio pelo preço de venda unitário.

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

Para se realizar a análise de viabilidade de um negócio e do seu retorno financeiro a maior parte dos autores (DORNELAS, 2001; SEBRAE, ROSS WESTERFIELD e JORDAN, 2002; GALESNE, FENSTERSEIFER e LAMB, 1999;

BRAGA, 1989) cita os seguintes métodos: valor presente líquido (VPL), prazo de retorno sobre investimentos (*payback*), e taxa interna de retorno (TIR).

- Valor Presente Líquido (VPL):

Este método consta em aplicar o procedimento de fluxo de caixa descontado nas projeções da empresa, para estimar o valor presente dos fluxos de caixas. Após chegar ao valor presente, é feita uma comparação com o investimento inicial. O VPL nada mais é que a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros e o custo do investimento (GALESNE, FENSTERSEIFER e LAMB, 1999; ROSS WESTERFIELD e JORDAN, 2002). Segundo os autores, um projeto ou investimento será rentável e deverá ser aceito se o VPL for positivo, e rejeitado se for negativo. Para o desconto dos fluxos de caixas, deve-se utilizar uma taxa denominada taxa mínima de atratividade (TMA). Esta taxa indica o custo de oportunidade do capital investido no empreendimento, que deve refletir o valor do dinheiro no tempo e o risco do projeto. Normalmente é usada uma taxa que indique a rentabilidade que se estaria ganhando se o montante do investimento inicial tivesse sido aplicado em outro tipo de investimento acrescida do risco envolvido no projeto.

- Taxa Interna de Retorno (TIR): A TIR serve para análise da rentabilidade do negócio, ou seja, é a taxa de retorno que o empreendimento deverá oferecer, e que quando utilizada como taxa de desconto, resulta em VPL igual a zero. Se a TIR do projeto for maior que a TMA, o investimento deve ser aceito. Caso contrário, deve ser rejeitado (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2002; GALESNE, FENSTERSEIFER e LAMB, 1999).

- Tempo de Retorno do Investimento (*payback*): método que determina o tempo necessário para recuperar o capital inicial investido (ROSS WESTERFIELD e JORDAN, 2002; GALESNE, FENSTERSEIFER e LAMB, 1999; BRAGA, 1989). De acordo com os autores, o período de *payback* é o período exigido para que determinado investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o seu custo inicial. O *payback* descontado é a forma de *payback* que considera o valor do dinheiro no tempo, ou seja, atualiza os futuros fluxos de caixa a uma taxa de aplicação no mercado financeiro. Para calcular o período de *payback* descontado,

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

Os métodos citados acima permitem chegar à conclusão sobre a viabilidade do empreendimento.

## h.2) Críticas aos métodos de análise de investimento

Os métodos de análise de investimento citados são baseados em fluxo de caixa incremental de ganho marginal, em que não são considerados no fluxo de caixa os custos irrecuperáveis *ou sunk cost*. Apenas são considerados os valores que vão ser ganhos e gastos a partir do momento zero. Os *sunk cost* ou custos irrecuperáveis são aqueles custos que a empresa terá anteriormente à decisão de investimento (por exemplo: custos com pesquisa de mercado), e que são irrecuperáveis, pois caso a empresa decidir não investir no projeto, ele será um custo perdido, e caso ela decida fazer o investimento, esse custo não deve ser considerado no fluxo de caixa (RHODEN, 2006).

Ao se usar as técnicas de fluxo de caixa descontado para análise de investimentos, são essenciais as projeções de fluxo de caixas. Se as projeções contiverem grandes erros, o resultado final poderá ser distorcido, gerando a possibilidade de se tomar uma decisão errada em razão dos erros nas projeções, o que se constitui no “risco de previsão” (ROSS WESTERFIELD e JORDAN, 2002).

O método da TIR apresenta restrições matemáticas e práticas. Se os fluxos de caixa do projeto não forem convencionais (ou seja, se tiverem mais de uma troca de sinal), pode inexistir resultado ou existirem múltiplos resultados. Esta limitação decorre das propriedades matemáticas envolvidas nos cálculos. Mesmo em fluxos

de caixa convencionais, a taxa interna apresenta problemas de interpretação prática, pois pressupõe que todas as entradas de caixa sejam reinvestidas em outros projetos à taxa correspondente a TIR apurada, e isso pode vir a não acontecer. Ou seja, não é garantido que os fluxos de caixas gerados por um projeto conseguirão ser aplicados no mercado financeiro a uma taxa igual à TIR do projeto (RHODEN, 2006).

Outra questão é em relação ao período de *payback*, pois este método não leva em consideração os fluxos de caixa dos anos que se situam além do período em que o capital é recuperado. Este método pode levar a escolha de um projeto que tenha um prazo de retorno muito baixo, desconsiderando outro com período de retorno maior, mas que possa gerar maior riqueza, ou seja, que apresente um valor presente líquido (VPL) maior (GALESNE, FENSTERSEIFER e LAMB, 1999).

## 5 OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVOS GERAL

Estudar a viabilidade de abertura de uma loja de roupas femininas, por meio da elaboração de um plano de negócios.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir o negócio e suas características.
- Definir os objetivos e metas.
- Definir o conjunto de produtos e serviços a serem oferecidos e seus diferenciais.
- Desenvolver um plano de marketing que inclua a análise de mercado (análise do setor, da clientela, da concorrência e dos fornecedores) e as estratégias de marketing.
- Desenvolver um plano de recursos humanos.
- Desenvolver um plano de instalação.
- Desenvolver um plano operacional.
- Desenvolver um plano financeiro, onde conste o cálculo da viabilidade do empreendimento.

## 6 MÉTODO

Para a elaboração deste trabalho foi utilizado o método de estudo de caso exploratório, que segundo Yin, é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo inserido em algum contexto da vida real (YIN, 2001). O estudo exploratório tem como principal característica a flexibilidade e a criatividade, e nele procura-se obter um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo e hipóteses a serem confirmadas (SAMARA e BARROS, 2002).

Para a elaboração do plano de negócios, foram realizadas pesquisas em fontes primárias e secundárias, que serviram como base para a realização do trabalho. Os dados primários são informações produzidas pelo autor da pesquisa, e as fontes secundárias são dados e informações coletados por terceiros e colocados à disposição do público (DOLABELA, 1999a).

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e um grupo focal com 9 mulheres que se enquadram no público alvo do empreendimento deste trabalho. Também foram realizadas observações diretas dos estabelecimentos, nas quais procurou-se analisar diversos aspectos, tais como ambiente da loja, atendimento, provedores, disposição das roupas, etc. A coleta de dados secundários foi realizada por meio de pesquisa em *sites* na *internet*, livros, artigos, monografias e dados disponíveis em associações e entidades (tais como SEBRAE, CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas, SINDILOJAS - Sindicato dos Lojistas de Porto Alegre, Fecomércio, etc).

O grupo focal é uma técnica de entrevista exploratória, realizada por um moderador com um pequeno grupo de pessoas, de uma forma não-estruturada e natural, onde o moderador lidera a discussão. O objetivo principal do grupo focal é obter uma visão aprofundada, ouvindo um grupo de pessoas do mercado alvo sobre os problemas de interesse para o pesquisador (MALHOTRA, 2001).

Para cada etapa deste trabalho foram utilizados os seguintes procedimentos de coleta de dados de acordo com o quadro 1:

**Quadro 1- Procedimentos de coleta de acordo com as etapas do trabalho**

<u>Etapa</u>	<u>Fontes utilizadas</u>
Plano de marketing:	
Análise do setor	- Site SEBRAE, site SEBRAE-RS, site UOL Modas
Análise da clientela	- Site IBGE - Entrevista com sócio-gerente de uma loja multimarcas do Bourbon Country
Análise da concorrência	- Grupo focal - Sites das lojas concorrentes - Entrevista via e-mail com o escritório de uma rede de lojas do vestuário feminino - Entrevista com sócio gerente de uma loja multimarcas do Bourbon Country - Observação direta
Análise dos fornecedores	- Contato com representantes via telefone - Sites das marcas - Entrevista com ex-funcionário de uma loja no bairro Moinhos de Vento
Estratégia de marketing	- Grupo focal
Plano de recursos humanos	- Entrevista com ex-funcionário de uma loja no bairro Moinhos de Vento - Entrevista com funcionária de uma loja do Bourbon Ipiranga - Entrevista com sócio-gerente de uma loja multimarcas do Bourbon Country
Plano de instalação	- Entrevista com ex-funcionário de uma loja no bairro Moinhos de Vento - Entrevista com funcionária de uma loja do Bourbon Ipiranga - Consulta a um contador
Plano operacional	- Entrevista com sócio-gerente de uma loja multimarcas do Bourbon Country - Observação direta
Plano financeiro	- Entrevista com sócio-gerente de uma loja multimarcas do Bourbon Country - Entrevista com funcionária de uma loja do Bourbon Ipiranga - Entrevista com ex-funcionário de uma loja no bairro Moinhos de Vento - Consulta a um contador - Orçamentos

A partir das análises dos dados coletados, foram geradas conclusões que, baseadas na revisão de literatura, integram este trabalho.

## **7 O PLANO DE NEGÓCIOS**

### **7.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

A empresa será uma loja de roupas femininas, com o intuito de proporcionar uma maior interação dos clientes com o mundo da moda. A atividade principal será a comercialização de roupas e acessórios e terá como atividade secundária a prestação de serviços ligados à moda, como consultoria de moda e imagem pessoal. Será uma loja multimarcas, vendendo roupas de marcas famosas e roupas sem marcas conhecidas. A loja terá como público-alvo mulheres na faixa etária dos 25 a 40 anos, das classes sociais A e B de Porto Alegre.

A empresa terá duas sócias e ambas irão se dedicar integralmente às atividades da empresa. Será uma pequena empresa do comércio varejista, sendo uma sociedade civil por cotas de responsabilidade limitada, com cotas de 50% para cada sócia. Optou-se pelo recolhimento do imposto de renda pelo regime Simples.

A razão social será Filomena comércio do vestuário Ltda, e o nome fantasia será FILOMENA.

## 7.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

Tem-se como objetivo que as sócias recebam pró-labore de R\$ 1.000,00 nos 3 primeiros meses de funcionamento da loja e pró-labore de R\$ 1.500,00 a partir do 7º mês. No 2º ano, o objetivo é que o pró-labore seja de no mínimo R\$ 1.600,00 , e a partir do 3º ano de R\$ 2.000,00.

Outro objetivo é ter recuperado o investimento inicial em um prazo máximo de 2 anos e seis meses.

## 7.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

### 7.3.1 Produtos

Os principais produtos a serem vendidos serão artigos do vestuário feminino tais como blusas, regatas, casacos, calças, jaquetas, saias, camisas, terninhos e também alguns acessórios como cintos, colares, faixas. As roupas comercializadas serão de boa qualidade, seguindo uma linha clássica, *clean* e trazendo tendências atuais da moda.

A FILOMENA terá como um dos seus diferenciais competitivos a disposição das roupas por estilo, de acordo com a seguinte segmentação:

- DIA - Casual: Roupas descontraídas, para serem usadas em programas de lazer ou em atividades que não exijam formalidade.
- DIA - Trabalho: Roupas apropriadas para serem usadas no ambiente de trabalho, como blusas com decotes discretos, calças sociais, camisas, terninhos, *twin-sets*, etc.

- **NOITE - Festa:** Roupas adequadas para ocasiões como festas, danceterias, shows e teatros. Este segmento não irá abranger trajes alto esporte ou roupas de gala.

- **FASHION:** Roupas com estilo alternativo e peças confeccionadas por estilistas.

### **7.3.2 Serviços**

Serão oferecidos serviços exclusivos como diferencial competitivo, tais como:

- Consultoria de moda: as clientes poderão contar com a consultoria de moda da equipe da empresa. Uma pessoa da equipe será capacitada a prestar atendimento em relação à moda e imagem pessoal. Será um serviço personalizado, destinado a encontrar peças de roupas que tenham melhor caimento na cliente. Será um serviço gratuito e disponível na loja.

- Cursos e *workshops* periódicos sobre moda e estilo, tendências da moda, imagem pessoal e assuntos afins.

Também serão oferecidos gratuitamente os serviços de ajuste de peças e barra de calça.

## 7.4 PLANO DE MARKETING

Esta seção apresenta a análise do mercado e a estratégia de marketing da FILOMENA.

### 7.4.1 Análise do Mercado

Na análise do mercado será apresentada a análise do setor, análise da clientela, análise da concorrência, análise dos fornecedores e a análise ambiental.

#### 7.4.1.1 Análise do Setor

O setor da moda, que já foi apresentado na introdução, tem grande representatividade e tradição no estado do Rio Grande do Sul. Segundo o Índice de Desempenho Industrial do Rio Grande do Sul (IDI-RS), medido pela Federação das Indústrias do Estado do RS (FIERGS) em 2004 o setor do vestuário teve um desempenho muito positivo, com aumento de 88,42% em relação a 2003. Já em 2005, apesar da queda das vendas da indústria da moda de 7,7% nos primeiros cinco meses do ano, o setor conseguiu recuperar-se. Enquanto o IDI-RS fechou o ano de 2005 com queda de 5% em relação a 2004, a indústria têxtil foi um dos poucos setores que terminou o ano com desempenho positivo, com crescimento de 13,2%. No primeiro bimestre de 2006, o IDI-RS teve queda de 9,24% em comparação com janeiro e fevereiro de 2005, e apesar deste quadro, o segmento de produtos têxteis teve desempenho positivo de 7,5%, o que revela que este setor apresenta um bom aquecimento (FIERGS, 2006).

Apesar dos desempenhos positivos medidos pelo IDI-RS, a indústria da moda no estado enfrenta conseqüências dos efeitos advindos de quatro diferentes problemas, quais sejam:

1) A estiagem vem sendo um repetido problema no Rio Grande do Sul. A falta de água assumiu proporções bastante graves, o que dizimou grande parte da colheita gaúcha. Como o Estado tem forte vínculo com o agronegócio, as conseqüências da queda da renda no campo atingiram diretamente o consumo interno da grande maioria dos municípios, sendo que nestes momentos é comum a diminuição das vendas de artigos do vestuário;

2) Desde meados de 2004 o Banco Central do Brasil veio seguidamente aumentando as taxas de juros com o objetivo de evitar o aumento demasiado da inflação. Esta política acabou gerando efeitos colaterais na disponibilidade de crédito ao consumidor e de capital de giro às empresas, o que também acabou pressionando a redução da comercialização de roupas;

3) Atualmente o clima gaúcho não tem a sua tradicional divisão das quatro estações do ano bem definidas. Por exemplo, em pleno mês de julho, quando deveria ser o auge do inverno, em vários dias ocorreram temperaturas acima dos 30°C. Esta irregularidade climática prejudica a estratégia de concentração para o lançamento de coleções da moda, sendo mais um motivo para a frustração das vendas;

4) Finalmente, a invasão dos produtos chineses no mercado internacional a preços claramente subsidiados atinge o Brasil e também o Rio Grande do Sul. Como exemplo, o Brasil exporta camisas sociais masculinas de algodão por US\$ 8,52, e o preço chinês para o mesmo produto gira por volta de US\$ 2,80. Porém o algodão é um produto de preço internacional, não há processo industrial e mão-de-obra tão barata que justifique tamanha diferença. Tal situação, além de comprometer as exportações gaúchas, acaba distorcendo o consumo interno no momento em que os produtos chineses concorrem com os produtos brasileiros na economia local.

O reconhecimento dos problemas existentes na cadeia produtiva da moda é o primeiro passo para sua solução. Para os próximos anos há a expectativa que os cenários sejam melhores. As perspectivas de safra e preço dos produtos agrícolas

são positivas; o controle da inflação dá sinais de que os juros continuarão caindo; as lideranças do setor têxtil, junto com o governo, estão negociando diretamente com a China o fim das distorções de competitividade. O único fator sobre o qual não se tem controle algum é a instabilidade climática. Neste caso, deve-se preparar estratégias alternativas de comercialização para fazer frente especialmente aos invernos de calor, cada vez mais comuns no Rio Grande do Sul. Porém o fato é que melhores condições para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas gaúchas da moda estão tomando forma (SEBRAE-RS, 2006).

#### 7.4.1.2 Análise da Clientela

A loja terá como público-alvo mulheres na faixa etária dos 25 a 40 anos, das classes sociais A e B.

Segundo dados do censo de 2000 do IBGE, a população feminina estimada de Porto Alegre na faixa etária dos 25 a 40 anos é de 165.157 mulheres. Nos bairros de maior poder aquisitivo, a população feminina nesta mesma faixa etária é de 48.431 mulheres, enquanto nos bairros próximos ao ponto escolhido para a loja (conforme o plano de marketing), a população feminina desta faixa etária é de 18.645 mulheres (IBGE, 2005). Desde total, considera-se como demanda potencial aproximadamente 6000 mulheres, sendo este o número de clientes que pretende-se prospectar. A expectativa é que 2.400 clientes realizem compra no primeiro ano, sendo uma média de 200 clientes por mês (média de 8 clientes por dia), com um gasto médio anual de R\$ 450,00 por cliente.

#### 7.4.1.3 Análise Concorrência

Os concorrentes da FILOMENA são todas as lojas que vendem roupas para o mesmo público-alvo que se pretende trabalhar. Os principais concorrentes citados pelas participantes do grupo focal foram as seguintes lojas:

- Renner e C&A

Duas grandes lojas de departamento que comercializam diversos estilos de roupas e que por serem lojas de departamento, praticamente não têm atendimento pessoal. Estão no mercado há mais de 20 anos, e localizam-se em ótimos pontos comerciais, como nos principais *shopping centers* e no centro de Porto Alegre.

No ponto de vista de Valdir, sócio-gerente de uma loja multimarcas no *shopping* Bourbon Country, as grandes redes C&A e Renner são fortes competidoras no mercado da moda, por atuarem com roupas da moda a preços bastante acessíveis.

Pontos positivos: liberdade para olhar e escolher as roupas; preços acessíveis; parcelamento das compras em várias prestações; variedade, grande mix de produtos; facilidade de encontrar diversos tipos e estilo de roupas e acessórios em um único lugar; freqüentes novos lançamentos; roupas que estão na moda.

Pontos negativos: não há desconto nas compras realizadas à vista; qualidade do tecido, do corte e do caimento muitas vezes deixam a desejar; maior chance de encontrar outra pessoa vestindo uma roupa igual a que se comprou na loja; pagamento do carnê somente na própria loja; filas nos caixas e nos provadores em dias movimentados.

- Rabusch

Rede de lojas que comercializa roupas femininas e acessórios, com um público-alvo bem similar ao público-alvo da FILOMENA. Está no mercado há 20 anos, mas somente há poucos anos que trabalha com o nicho atual. Está presente em diversos pontos comerciais da cidade, como nos principais *shopping centers* de Porto Alegre (*Shopping Iguatemi*, Praia de Belas, Rua da Praia *shopping*) e em outros pontos comerciais, sendo 9 lojas no total. Atualmente as roupas que comercializa são com etiqueta da marca própria, porém os modelos não são desenvolvidos pela empresa e a produção é terceirizada.

Pontos positivos: parcelamento das compras em várias prestações; serviço de ajuste e barra gratuitos; roupas bonitas; roupas que estão na moda.

Pontos negativos: não há desconto nas compras realizadas a vista; atendimento questionável; lojas que não seguem um padrão (lojas diferentes uma da outra); pequeno *mix* de roupas (poucos estilos).

- Zara

Marca europeia que está há poucos anos em Porto Alegre, e sua única loja da cidade se localiza no *Shopping Iguatemi*. É similar a uma loja de departamentos, porém mais chique.

Pontos positivos: marca (status); imagem; ótimo ambiente; liberdade para olhar e escolher as roupas (auto-atendimento); roupas bonitas e de qualidade.

Pontos negativos: não há desconto nas compras feitas a vista; provadores escuros; no exterior a marca não tem status.

- TOK

Empresa com 9 lojas nos principais pontos comerciais de Porto Alegre, além de lojas na grande Porto Alegre, no interior do RS (Santa Maria) e em Curitiba - Paraná. Está no mercado a mais de 10 anos e sua coleção é desenvolvida com

exclusividade para a empresa, tendo grande parte de sua produção terceirizada. Todas as roupas comercializadas são da marca TOK (marca própria) e seu público-alvo são adolescentes, portanto as coleções são adequadas a essa faixa etária. Apesar de seus produtos serem destinados principalmente ao público adolescente, muitas mulheres jovens e adultas usam as roupas. Vende basicamente o estilo de roupa dia-a-dia.

Pontos positivos: ambiente agradável; roupas bonitas; possui peças com preços acessíveis; mix de produtos.

Pontos negativos: roupas voltadas para o público adolescentes; não fornece desconto nas compras realizadas à vista, qualidade das roupas questionável; possui peças com alto preço em relação à qualidade do produto e à marca; grande produção de uma mesma peça ou de peças similares (facilidade para encontrar pessoas vestindo peças iguais).

- Makenji

Possui lojas pelo Brasil, principalmente na região sul, sendo a sua sede em Florianópolis. Tem estilista próprio e sua produção é terceirizada. Investe na imagem da loja e em campanhas publicitárias. Posiciona-se entre as lojas de grife e as lojas de departamento. Seu público-alvo é a classe A e B, mulheres da faixa dos 30 a 40 anos. Comercializa diversos estilos de roupas, como roupas para festa e roupas de trabalho. Em Porto Alegre possui 3 lojas, no *shopping* Iguatemi, Praia de Belas, no Bourbon Ipiranga e no Bourbon Assis Brasil, e sua primeira loja iniciou as atividades no ano de 1997.

Pontos positivos: imagem da loja (status); roupas bonitas; *mix* de produto.

Pontos negativos: organização e exposição das peças não facilita (é dividido por cor, misturando diversos estilos); roupas em excesso nas araras; atendimento deixa a desejar; preços elevados.

#### 7.4.1.4 Fornecedores

As roupas comercializadas serão compradas nos centros de moda em São Paulo, tais como Atacado do Brás e Atacado do Bom Retiro, que são centros de moda referenciais. A FILOMENA também terá como fornecedores os representantes das marcas famosas que pretende trabalhar, estilistas que a empresa fizer parceria, e o grupo das costureiras do Morro da Cruz de Porto Alegre. As feiras anuais de moda como RS Moda Show, Fenamalha (RS), SPFW e Fashion Business Rio também são prováveis pólos comerciais de compra.

Em relação às grifes, existem representantes que trabalham com um conjunto de marcas, e todo o contato é feito diretamente com eles. Algumas marcas que se pretende trabalhar são: Vide Bula, Triton, Lódice, Linda de Morrer, Maria Filó, Mulher do Padre, Missbella, Doc Dog, Carmin, Zapping, etc. Existe uma gama de grifes que ainda não são conhecidas e exploradas no RS, mas que já são fortes em outras regiões do país. A idéia é trabalhar com marcas já consagradas, explorar outras marcas e também revender peças de jovens estilistas que a empresa irá promover.

Uma das dificuldades de trabalhar com algumas marcas é que elas trabalham com praça de venda, ou seja, para cada região da cidade é concedida exclusividade de venda somente para uma loja. Em Porto Alegre atualmente já existem diversas lojas multimarcas, o que diminui a possibilidade de se trabalhar com algumas das marcas consolidadas no mercado. Embora não se pretenda revender somente roupas de marcas conhecidas, trabalhar com algumas marcas já consagradas facilitaria o fortalecimento da loja junto ao público consumidor.

Todos os fornecedores contatados aceitam pagamentos em 30/60/90 dias, e o número mínimo de peças por compra ou o valor mínimo do pedido varia de fornecedor para fornecedor. Para alguns não há um valor específico de peças mínimas, para outros o pedido mínimo é 40 peças, quantidade que pode chegar a 200 peças, dependendo da marca. Em relação a valores monetários, em uma das marcas pesquisadas, 200 peças da última coleção equivalia em torno de R\$ 8.000,00 (média de R\$ 40,00 por peça).

O frete geralmente é de responsabilidade da empresa que efetua a compra, e é de 2% a 3% do valor da compra realizada. No caso de compras nos centros atacados de São Paulo, muito dos fornecedores trabalham com pronta entrega, não havendo assim o custo do frete, pois as sócias, que serão as encarregadas pelas compras, poderão trazer consigo as mercadorias.

#### 7.4.1.4 Análise Ambiental

Procedendo-se a análise dos ambientes externo e interno deste empreendimento, chegou-se ao seguinte:

Forças:

- Prestação de serviços diferenciados em relação aos seus concorrentes;
- Público-alvo com disponibilidade financeira;
- Formação academia das sócias na área de administração;
- Afinidade das sócias pelo ramo do negócio.

Fraquezas:

- Alto investimento inicial;
- Pouca experiência das sócias no comércio do varejo;
- Dificuldade em obter fornecedores de marcas consagradas;
- Necessidade de alto capital de giro.

Oportunidades:

- Moda em evidência;
- Gosto das mulheres por moda e roupas;
- Aumento do poder aquisitivo das mulheres.

Ameaças:

- Mercado altamente competitivo;
- Alta carga tributária;
- Economia instável.

#### **7.4.2 Estratégia de Marketing**

A estratégia de marketing é dividida na estratégia de produto, preço, localização (praça) e promoção e propaganda (comunicação).

##### **7.4.2.1 Produtos e Serviços**

Conforme mencionado anteriormente, a estratégia de produto a ser utilizada pela FILOMENA será a segmentação das roupas em quatro estilos (dia- casual, dia-trabalho, noite- festa e *fashion*).

Tal como recomenda Parente (2000), a empresa irá buscar desenvolver um relacionamento duradouro com os seus clientes, a fim de torná-los clientes fiéis. Para tanto, serão oferecidos serviços adicionais como forma de estratégia de relacionamento - tais como consultoria de moda e cursos e *workshops* periódicos sobre moda e estilo - que já foram descritos na seção 7.3.2.

Conforme as integrantes do grupo focal realizado para este trabalho, existe uma grande queixa quanto ao atendimento prestado nas lojas. A principal reclamação são as vendedoras que não deixam os clientes à vontade no ambiente da loja e que muitas vezes forçam a venda. Também foi citado pelas participantes do grupo que é notável a falta de treinamento dos vendedores. Portanto, outra estratégia de serviço da FILOMENA será excelência no atendimento, e para tanto será feito treinamento constante com a equipe de vendas.

#### 7.4.2.2 Preço

A estratégia da empresa é oferecer produtos a preços semelhantes a seus principais concorrentes. Pelo nível de preços praticados pretende-se transmitir a idéia de produtos de qualidade e assim gerar valor aos clientes. A loja irá dispor de condições de pagamento que facilitem a compra (parcelamento) e os métodos de pagamento aceitos serão dinheiro, cheque, cartões de débito e cartões de crédito das principais bandeiras. Para estimular que os clientes realizem compras à vista, será concedido desconto nesta forma de pagamento. Esta estratégia faz com que aumente as entradas no fluxo de caixa da empresa.

O método que será utilizado para determinação de preço é o método de *markup*, conforme citado por Kotler (1998). Esse método consta em adicionar um *markup* padrão (ou uma margem de lucro padrão) ao custo do produto. Conforme as entrevistas realizadas para este trabalho, no comércio de vestuário o *markup* padrão médio é de 100% a 120%. Para este empreendimento, pretende-se trabalhar com um *markup* médio de 100%. Em mercadorias que se mostrarem com pouca saída, o preço final terá que ser baixado e naturalmente o *markup* também.

#### 7.4.2.3 Localização (praça)

A localização é um quesito importante. Após a realização do grupo focal, percebeu-se que as consumidoras estariam dispostas a se deslocar até o local da loja, se elas gostassem da identidade, da imagem e das roupas comercializadas, ou seja, se achassem que valesse a pena ir até o local. Contudo, todas concordaram que alguns aspectos facilitam a ida à loja, tais como: facilidade de acesso, estacionamento nas proximidades e segurança.

Dos pontos comerciais cogitados para a abertura do negócio, optou-se pelo bairro Chácara das Pedras, na Av. Dr. Nilo Peçanha nas imediações do shopping Iguatemi. A hipótese de abrir a loja dentro de um *shopping center* foi descartada em razão dos altos custos que incorrem. Uma loja de bairro gera despesas com segurança, mas o custo total dessas despesas é inferior ao custo de uma loja em um *shopping center*. Optou-se por este ponto por ser em uma zona nobre e de alto poder aquisitivo, além de ser um ponto comercial que está em crescimento, onde a loja HOMEM já funciona há alguns anos, e onde a loja HYPE (loja com estilo alternativo) está abrindo suas portas. Outro fator decisivo na escolha do ponto foi porque é um local que transitam diariamente um grande número de pessoas, e se localiza no caminho do *shopping* Iguatemi, que é referencial em Porto Alegre. Também existe a questão da infra-estrutura do local, como facilidade de acesso, estacionamento nas proximidades e segurança.

#### 7.4.2.4 Promoção e propaganda

As seguintes estratégias serão usadas a fim de promover a loja e seus produtos e serviços, sendo que algumas delas também se configuram diferenciais competitivos da FILOMENA:

- Roupas exclusivas confeccionadas por novos estilistas do mercado

De seis em seis meses (a cada início de estação) será disponibilizado a novos estilistas do mercado exporem suas peças e também comercializá-las na FILOMENA. Esse diferencial faz com que a empresa promova novos nomes ao mesmo tempo em que se promove, no sentido de que muitas pessoas sentem-se curiosas por roupas de estilistas, por serem peças únicas e geralmente criativas.

- Divulgação das marcas comercializadas, incluindo a marca do grupo das Costureiras do Morro da Cruz, que a loja terá como um dos seus fornecedores.

Essa ação será também uma ação de responsabilidade social, pois o Morro da Cruz (em Porto Alegre) é uma região bastante carente, onde existe uma comunidade de costureiras que produzem peças de roupas e acessórios artesanais como forma de geração de renda. Esta estratégia visa promover o grupo social e sua marca, ao inserir seus produtos em uma loja multimarcas de qualidade.

- Ambiente decorado com sofá, pufs e também com um telão mostrando programas de moda, desfiles, entrevistas, documentários, etc.

Uma reclamação surgida no grupo focal é em relação aos provadores das lojas. O espaço nem sempre é adequado, muitas vezes a cortina ou porta não fecha direito, e na maioria das lojas a iluminação distorce a imagem e a cor das roupas. As clientes também sentem falta de um espaço próximo ao provador, onde namorados, maridos ou amigas(os) possam esperá-las enquanto provam roupas. Na maioria dos estabelecimentos de fato não há um espaço apropriado para quem acompanha o cliente que está no provador. Para a solução destes problemas, foi proposto um provador diferenciado para a loja:

- Provador diferenciado: espelho de dois ângulos (em duas paredes do provador), iluminação apropriada (luz semelhante à iluminação natural) e espaço fora do provador destinado a pessoas que acompanham o cliente.

As ações de propaganda realizadas pela empresa serão junto a uma assessoria de imprensa que atuará no meio jornalístico, além da divulgação da loja por *e-mailing*, *site* na *internet*, e divulgação boca-a-boca.

Para o evento de abertura da loja, será feito um coquetel de inauguração.

## 7.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

A necessidade de pessoal estimada para a loja será de 4 vendedoras e 2 caixas. A carga horária será de 38 horas semanais, sendo 6 horas de trabalho de segunda a sexta, e 8 horas de trabalho no sábado.

As sócias irão atuar como gerentes e ambas irão trabalhar turno integral na empresa. A carga horária será fixada de 6 a 8 horas por dia de segunda a sábado, variando de acordo com a necessidade da loja.

O perfil desejado para o cargo de vendedora será: mulheres de 20 a 30 anos, no mínimo com segundo grau completo, preferencialmente estudantes universitárias e com interesse por moda.

A forma de recrutamento do pessoal será pelo banco de dados que a CDL disponibiliza a seus associados, sem custo para a empresa. O processo seletivo será entrevistas com as candidatas, onde serão avaliados objetivos pessoais, objetivos de carreira, boas maneiras, desenvoltura, senso estético e gosto por moda.

A forma de contratação das vendedoras e das caixas será pelo regime CLT. O salário para o cargo de vendedora será de R\$ 519,23 (conforme o piso da classe) ou comissões de 4% sobre as vendas, caso o valor das comissões ultrapasse o valor do piso salarial. Para o cargo de caixa o salário será fixo de R\$ 519,23, também conforme o piso salarial. Serão oferecidos os benefícios fixados por lei, que é vale transporte, férias e 13º salário.

A empresa irá buscar parcerias com a faculdade de moda de Novo Hamburgo (Feevale) e de Caxias do Sul (UCS) e com profissionais do ramo, para assim ter acesso a pessoas especializadas. Para a realização dos cursos e workshops sobre moda, pretende-se sempre convidar um profissional do ramo da moda para ministrar e coordenar as atividades.

As vendedoras irão receber treinamento constante de atendimento aos clientes, moda e tendências da moda, ministrados pelas gerentes e eventualmente por profissionais do ramo da moda. Com o passar do tempo pretende-se que as vendedoras estejam treinadas e preparadas para também poderem prestar o serviço de consultoria de moda e imagem pessoal.

O serviço de limpeza será prestado por uma faxineira autônoma, com a frequência de 1 a 2 vezes por semana, e será pago por dia de faxina. Não haverá porteiro ou segurança na entrada da loja, porém será contratada uma empresa de segurança especializada que irá monitorar a loja por circuito interno de TV, além de fazer três rondas diárias em frente à loja. O estabelecimento também terá alarme de emergência, que ao ser ativado, acionará a empresa de segurança para ir no local da loja com homens armados e devidamente treinados, em um tempo estimado de 6 a 9 minutos (resposta armada). Os serviços de costura (ajuste de roupas e barra de calças) serão terceirizados a uma costureira. Para o transporte das peças de roupas à costureira, será contratada uma empresa de *motoboy*. O serviço de contabilidade também será terceirizado mediante a contratação de um contador.

## 7.6 PLANO DE INSTALAÇÃO

A abertura da empresa na Junta Comercial, a inscrição estadual e o CNPJ levam em média quatro semanas para estarem prontos, conforme orientações de um contador. Para o funcionamento da loja, é necessário um alvará de localização, que é emitido pela prefeitura no momento do pedido.

O sistema de segurança a ser utilizado será a instalação de alarme e circuito interno de televisão. Será contratada uma empresa de segurança que tenha monitoramento 24h e resposta armada em caso de necessidade. Também será instalado um mecanismo anti-furto, em que as peças de roupas e acessórios expostos terão uma etiqueta de alarme, que irá soar ao passar pelo sensor localizado na porta da loja.

O ponto irá requerer uma pequena reforma no ambiente para adequar o espaço às necessidades da loja, tais como cor das paredes, mobiliário, instalação de alarmes, instalação da internet e tv a cabo. A decoração é parte da imagem que é transmitida aos clientes e será feita para parecer um ambiente agradável e aconchegante.

Estima-se que o tempo necessário para toda a organização da empresa até o início das atividades (abertura burocrática da empresa, obras, mobiliário compra de mercadorias) seja de 3 meses.

## 7.7 PLANO OPERACIONAL

O horário de funcionamento da loja será das 10h às 21h, de segunda a sábado. O expediente interno irá começar às 9:30, para a loja ser organizada antes da ser aberta aos clientes.

O serviço de consultoria de moda será disponível aos clientes da loja gratuitamente, e irá acontecer dentro do ambiente da loja, preferencialmente com hora marcada. Será um serviço prestado pelas gerentes ou por uma das vendedoras, quando forem capacitadas para tal. Os cursos e workshops irão acontecer com uma frequência quinzenal, em um espaço dentro da loja que será organizado com cadeiras. Conforme mencionado no plano de recursos humanos, serão convidadas pessoas especializadas para ministrar e coordenar os cursos e workshops.

O fim do expediente para os funcionários está previsto para as 21:30h, após todos os clientes terem ido embora e a loja estar organizada.

A empresa irá utilizar um sistema integrado entre os seus computadores. Esse sistema irá registrar as compras, cadastrar os clientes, consultar os cheques ao SPC, além de gerar informações gerenciais, como nível de estoques, faturamento

do dia ou mês, etc. O controle de estoques será feito automaticamente pelo sistema integrado, pois no momento em que uma compra é realizada, ela será registrada no sistema e assim será dado baixa no estoque. Além disso, toda vez em que a loja receber mercadorias, elas deverão ser registradas no sistema. Para tanto, será usado o sistema de código de barras para facilitar o controle das mercadorias e completar o sistema integrado que a empresa irá utilizar.

## 7.8 PLANO FINANCEIRO

Nesta etapa foi feita a estimativa do capital inicial necessário, a previsão de vendas e de receita, previsão das despesas, pagamento de impostos, fluxo de caixa, apuração dos resultados, ponto de equilíbrio e o cálculo da viabilidade.

### 7.8.1 Investimento Inicial

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

**Tabela 1- Investimentos fixos prediais (em R\$)**

Reformas	15.000,00
Instalação sistema de segurança	2.490,00
Placar Luminoso	2.500,00
Instalação NET	120,00
<b>Total</b>	<b>20.110,00</b>

**Tabela 2 - Investimentos fixos em móveis e utensílios**

<b>Móveis e utensílios</b>	<b>Quant</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Balcão central	1	2.200,00
Provadores	2	3.500,00
Espelho	2	1.200,00
Espelhão ângulos	4	1.600,00
Estrutura com araras	4	5.200,00
Araras centrais	2	3.400,00
Gaveta dinheiro	1	300,00
Banquinhos altos	2	300,00
Manequins	6	3.000,00
Sofá 2 lugares	1	900,00
Pufs	2	300,00
Cadeiras	10	800,00
Mesa auxiliar	2	400,00
Mesa p/ computador	1	80,00
Cadeira para computador	1	180,00
Armário	1	300,00
Decoração		1.000,00
Softwares		6.000,00
<b>Total</b>		<b>24.660,00</b>

**Tabela 3 - Investimentos fixos em máquinas e equipamentos**

<b>Máquinas e equipamentos</b>	<b>Quant</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Computador	2	5.400,00
Telefone fixo	1	30,00
Telefone sem fio	1	129,00
Fax	1	450,00
Impressora fiscal	1	500,00
Impressora multifuncional	1	499,00
Leitor código de barras	1	450,00
Impressora códigos de barras	1	1.140,00
Aparelho TEF	1	1.100,00
Ar condicionado Split	2	3.600,00
Televisão 14"	1	300,00
Telão	1	150,00
Projeter	1	3.999,00
Caixa de som	1	600,00
Frigobar	1	645,00
Forno de Microondas	1	290,00
Cafeteira	1	50,00
<b>Total</b>		<b>19.332,00</b>

Conforme as tabelas 1, 2 e 3, chega-se ao total estimado para investimento fixo:

**Tabela 4 - Total em investimentos fixos (R\$)**

Prédio	20.110,00
Móveis e utensílios	24.660,00
Máquinas e equipamentos	19.332,00
<b>Total</b>	<b>64.102,00</b>

As despesas pré-operacionais estão expressas na tabela 5:

**Tabela 5 - Despesas pré-operacionais (R\$)**

Contador - abertura de empresa	500,00
Pró-labore	3.552,00
Mecanismo anti-furto	2.800,00
Sacolas e embalagens	2.000,00
Viagem compras	2.000,00
Logotipia	1.200,00
Site	700,00
Assessoria de imprensa	250,00
Coquetel	2.000,00
Aluguel	3.500,00
<b>Total</b>	<b>18.502,00</b>

A necessidade de capital de giro (NCG) foi estimada de acordo com a necessidade da compra inicial de estoques e de acordo com a necessidade de capital para cobrir os primeiros meses de operação da empresa. Em razão dos prazos de pagamentos oferecidos aos clientes, a empresa operou os três primeiros meses com fluxo líquido de caixa negativo, sendo assim estimada a necessidade de capital de giro no valor de R\$ 33.930,00 , acrescido do valor de R\$ 500,00 considerado como caixa mínimo.

**Tabela 6: Necessidade de capital de giro (R\$)**

Estoque Inicial	135.000,00
Saldo inicial de caixa	34.430,00
<b>Total</b>	<b>169.430,00</b>

Nos anos seguintes ao primeiro ano, foi estimado um aumento no nível das vendas, e essa variação faz aumentar a necessidade de capital de giro de reposição de estoques. O percentual de aumento do NCG é de 50% do incremento das vendas, necessidade essa que a empresa será capaz de suprir com capital próprio.

Assim, chega-se ao investimento inicial estimado para o empreendimento, que conforme a Tab. 7, é de R\$ 252.042,00

**Tabela 7 - Investimento inicial estimado (R\$)**

Investimento fixo	64.102,00
Despesas pré-operacionais	18.502,00
Capital de giro	169.430,00
<b>Total</b>	<b>252.034,00</b>

### 7.8.2 Previsão de receitas

Estima-se como receita bruta mensal a média de R\$ 90.000,00, com variações em relação à sazonalidade das vendas. A receita bruta anual média é de R\$ 1.080.000,00. Para os anos seguintes, foi estimado um aumento nas vendas, conforme indicado na Tab. 9.

**Tabela 8 - Previsões de receita no primeiro ano**

<b>Ano 1</b>	
Mês	Receita Bruta (R\$)
Set	83.000,00
Out	85.000,00
Nov	90.000,00
Dez	102.000,00
Jan	83.000,00
Fev	94.000,00
Mar	88.000,00
Abr	88.000,00
Mai	92.000,00
Jun	93.000,00
Jul	92.000,00
Ago	90.000,00
<b>Total</b>	<b>1.080.000,00</b>
Média mensal	90.000,00

**Tabela 9 - Variações anuais em volume de vendas**

<b>Ano</b>	<b>Receita Bruta</b>	<b>Variação anual</b>
Ano 1	1.080.000,00	
Ano 2	1.242.000,00	15%
Ano 3	1.366.200,00	10%
Ano 4	1.502.820,00	10%
Ano 5	1.653.102,00	10%

### 7.8.3 Previsão de despesas

As despesas mensais foram estimadas de acordo com a Tab. 10, e somam o total de R\$ 7.905,40.

**Tabela 10 – Despesas mensais**

Telefone fixo	300,00
Telefone móvel	160,00
Internet	69,90
Luz	250,00
Água	70,00
NET(tv)	99,00
Material de escritório	75,00
Aluguel	3.500,00
IPTU	150,00
CDL	38,00
Consultas ao SPC	73,50
Operadoras de cartão	180,00
Sacolas e embalagens	600,00
Empresa de software	300,00
Empresa de segurança	350,00
Limpeza	300,00
Contador	300,00
Workshops - palestrantes	300,00
Assessoria de imprensa	250,00
Costureira	60,00
Motoboy	100,00
Viagens compras	300,00
Manutenções	80,00
<b>Total</b>	<b>7.905,40</b>

### 7.8.4 Impostos

Optou-se pelo recolhimento do imposto de renda pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples). Este regime tributário constitui em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais incidentes sobre a receita bruta da empresa (conforme Tab. 11). Consiste no pagamento unificado dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS Patronal e IPI, caso a empresa seja contribuinte do IPI. A inscrição no Simples dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE, e seus congêneres, bem como as relativas ao salário-educação e à Contribuição Sindical Patronal (RECEITA FEDERAL, 2006).

**Tabela 11 - Índices aplicados para o recolhimento do imposto de renda sobre a receita bruta das empresas inscritas no Simples**

Receita bruta acumulada	Percentual aplicado
Até R\$ 240.000,00	5,40%
De R\$ 240.000,01 até 360.000,00	5,80%
De R\$ 360.000,01 até 480.000,00	6,20%
De R\$ 480.000,01 até R\$ 600.000,00	6,60%
De R\$ 600.000,01 até R\$ 720.000,00	7,00%
De R\$ 720.000,01 até 840.000,00	7,40%
De R\$ 840.000,01 até R\$ 960.000,00	7,80%
De R\$ 960.000,01 até R\$ 1.080.000,00	8,20%
De R\$ 1.080.000,01 até R\$1.200.000,00	8,60%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	9,40%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	9,80%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,20%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,60%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,40%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,80%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,20%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,60%

**Tabela 12 – Previsão dos valores de imposto de renda a serem recolhidos**

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
72.864,00	88.714,29	97.585,71	107.344,29	118.078,71

Quanto ao pagamento do ICMS, a empresa irá recolher o imposto dos produtos vendidos no mês anterior, sempre descontando o percentual de ICMS pago na compra dessas mercadorias. No Rio Grande do Sul, o percentual do ICMS é de 17% e em São Paulo é de 12%.

**Tabela 13 – Previsão dos valores de ICMS a serem recolhidos**

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
118.800,00	136.620,00	150.282,00	165.310,20	181.841,22

### 7.8.5 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa foi projetado para um horizonte de 5 anos, e encontra-se dividido do ano 1 ao ano 5 conforme a Tab. 14. O fluxo de caixa mensal do primeiro ano da empresa encontra-se em anexo.

**Tabela 14 – Fluxo de caixa anual**

<b>RECEBIMENTOS – Previsões</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Faturamento vendas	1.080.000,00	1.242.000,00	1.366.200,00	1.502.820,00	1.653.102,00
Despesas com operadora de cartão	27.129,60	31.199,04	34.318,94	37.750,84	41.525,92
Recebimentos à vista	324.000,00				
Recebimentos a 30 d	297.000,00				
Recebimentos a 60 d	179.600,00				
Recebimentos em 90 d	161.000,00				
Inadimplência e atrasos	789,65	908,10	998,91	1.098,80	1.208,68
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>	<b>935.260,05</b>	<b>1.209.892,86</b>	<b>1.330.882,15</b>	<b>1.463.970,36</b>	<b>1.610.367,40</b>
<b>PAGAMENTOS – Previsões</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Compras	495.000,00	666.000,00	683.100,00	751.410,00	826.551,00
Despesas gerais e administrativas	94.864,80	104.351,28	107.481,82	108.556,64	109.642,20
Salários	71.526,99	82.953,35	88.318,79	94.220,77	100.712,95
Pró-labore	31.668,30	42.624,00	53.280,00	63.936,00	63.936,00
ICMS	118.800,00	136.620,00	150.282,00	165.310,20	181.841,22
IR (simples)	72.864,00	88.714,29	97.585,71	107.344,29	118.078,71
CPMF (0,38% s/débitos previstos)	3.025,76	3.834,72	4.035,77	4.414,46	4.790,61
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>	<b>887.749,85</b>	<b>1.125.097,63</b>	<b>1.184.084,08</b>	<b>1.295.192,35</b>	<b>1.405.552,70</b>

Orçamento de caixa	Ano 1	Ano 2	Ano3	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial de caixa		47.510,21	132.305,44	279.103,50	447.881,51
Total das entradas de caixa previstas	935.260,05	1.209.892,86	1.330.882,15	1.463.970,36	1.610.367,40
Total das saídas de caixa previstas	(887.749,85)	(1.125.097,63)	(1.184.084,08)	(1.295.192,35)	(1.405.552,70)
Fluxo líquido de caixa	<b>47.510,21</b>	<b>84.795,23</b>	<b>146.798,06</b>	<b>168.778,01</b>	<b>204.814,70</b>
Saldo inicial de caixa		47.510,21	132.305,44	279.103,50	447.881,51
Saldo final de caixa	47.510,21	132.305,44	279.103,50	447.881,51	652.696,21
excedente/necessidade de financiamento	<b>47.510,21</b>	<b>132.305,44</b>	<b>279.103,50</b>	<b>447.881,51</b>	<b>652.696,21</b>

O prazo médio de recebimento das vendas foi utilizado de maneira a estimar a necessidade de capital de giro inicial da empresa, principalmente nos primeiros meses de operação. A empresa irá operar com fluxo líquido de fluxo negativo apenas nos três primeiros meses, e irá gerar fluxo líquido de caixa positivo em todos os anos analisados.

**Tabela 15 - Prazo médio de recebimento**

à vista	30%
30 dias	30%
60 dias	20%
90 dias	20%

Ao fim do 5º ano, conforme RHODEN (2006); GALESNE, FENSTERSEIFER e LAMB (1999), foram estimados os fluxos de caixa relacionados à cessação das atividades, como se a empresa estivesse sendo encerrada. Para tanto, foram consideradas as receitas de venda dos móveis e equipamentos a 30% do valor que foram adquiridos, e a receita de vendas do estoque a preço de custo (ou seja, pelo mesmo preço que as peças foram adquiridas). O valor estimado do desinvestimento é de R\$ 150.047,20, e foi somado ao fluxo de caixa do ano 5.

**Tabela 16 - Fluxo líquido de caixa gerado por ano**

Ano	Fluxo Caixa
0	(R\$252.034,00)
1	R\$47.510,21
2	R\$84.795,23
3	R\$146.798,06
4	R\$168.778,01
5	R\$354.861,90

### 7.8.6 Apuração dos resultados

O modelo de demonstrativo dos resultados apresentado a seguir é uma demonstração de resultados adaptada, tendo em vista que o modelo padrão de DRE não é coerente com o padrão de recolhimento do imposto de renda adotado (Simples).

**Tabela 17 – Demonstrativo dos resultados**

	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Receitas de vendas</b>	1.080.000,00	1.242.000,00	1.366.200,00	1.502.820,00	1.653.102,00
<b>(-) Impostos e deduções</b>	118.800,00	136.620,00	150.282,00	165.310,20	181.841,22
<b>(-) CMV</b>	540.000,00	621.000,00	683.100,00	751.410,00	826.551,00
<b>(-) Despesas gerais e adm.</b>	125.020,16	139.385,04	145.836,53	150.721,94	155.958,73
<b>(-) Salários</b>	103.195,29	125.577,35	141.598,79	158.156,77	164.648,95
<b>(-) IR - Simples</b>	72.864,00	88.714,29	97.585,71	107.344,29	118.078,71
<b>Lucro Líquido</b>	<b>120.120,55</b>	<b>130.703,33</b>	<b>147.796,97</b>	<b>169.876,81</b>	<b>206.023,38</b>

### 7.8.7 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio foi estimado mensalmente no primeiro ano da empresa, e anualmente nos demais anos.

**Tabela 18 – Ponto de equilíbrio por mês – Ano 1**

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
53.564,38	54.218,39	55.419,31	61.431,14	60.654,67	62.400,55
Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
65.195,82	65.159,18	66.483,19	67.585,92	68.509,06	68.309,22

**Tabela 19 – Ponto de equilíbrio ano a ano**

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
748.930,82	854.599,85	920.036,03	979.930,88	1.007.507,19

### 7.8.8 Cálculo da viabilidade

A viabilidade do empreendimento foi calculada pelos seguintes métodos: valor presente líquido (VPL), TIR (taxa interna de retorno) e *payback* descontado.

Para a atualização dos números a valor presente, utilizou-se a taxa de 2,3% ao mês ou 31,4% ao ano (conforme capitalização composta), sendo 1,3% a.m. como custo de capital e 1,0% a.m. como risco do investimento.

#### 7.8.7.1 Valor presente líquido (VPL)

Conforme a Tab. 20, no final do 5<sup>o</sup> ano estima-se que a empresa terá um fluxo de caixa acumulado de R\$ 297.178,46, que diminuindo-se o valor do investimento inicial, chega-se a um valor presente líquido (VPL) de R\$ 45.144,46, considerado um valor atrativo.

**Tabela 20 - Fluxos de caixa anuais projetados**

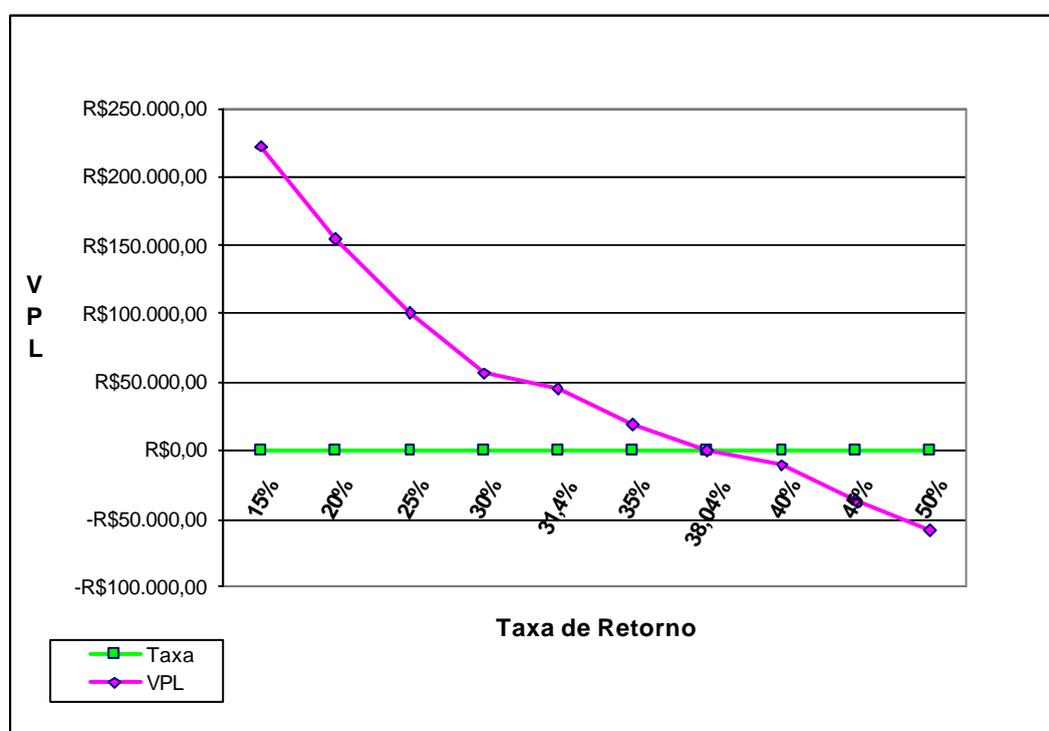
<b>Ano</b>	<b>Fluxo Caixa</b>	<b>Fluxo de caixa descontado</b>	<b>Fluxo de caixa desc. acumulado</b>
0	(R\$252.034,00)	(R\$252.034,00)	
1	R\$47.510,21	R\$36.156,93	R\$36.156,93
2	R\$84.795,23	R\$49.111,22	R\$85.268,15
3	R\$146.798,06	R\$64.704,46	R\$149.972,61
4	R\$168.778,01	R\$56.615,38	R\$206.587,98
5	R\$354.861,90	R\$90.590,48	R\$297.178,46

Conforme a taxa de retorno exigida para o empreendimento, pode-se chegar a diversos valores de VPL, que estão expressos na tabela 21.

**Tabela 21 - VPL conforme a taxa aplicada**

Taxa	VPL
15%	R\$222.847,16
20%	R\$155.400,75
25%	R\$100.816,34
30%	R\$56.173,01
<b>31,4%</b>	<b>R\$45.144,46</b>
35%	R\$19.303,23
38,04%	R\$0,00
40%	(R\$11.422,08)
45%	(R\$37.241,79)
50%	(R\$59.108,39)

A curva do Valor Presente Líquido traz as informações da Tab. 21 em forma de gráfico, facilitando a visualização dos resultados.



**Figura 2 – Curva de Valor Presente Líquido (VPL)**

#### 7.8.7.2 Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno no investimento ficou em 38,04%, o que mostra que o retorno o investimento é superior ao retorno mínimo esperado pelas sócias (que é de 31,40%).

#### 7.8.7.2 *Payback* descontado

Segundo este método, o tempo necessário para a recuperação do capital inicial investido é de aproximadamente 4 anos e 6 meses, o que se configura um tempo superior ao tempo de retorno desejado pelas sócias, que é de 2 anos e 6 meses. Pela análise deste elemento, o projeto não é muito atrativo, pois quanto mais amplo for período de tempo para o retorno, maior será o grau de incerteza nas previsões, apresentando menor liquidez e conseqüentemente maior risco.

## 7.9 CONCLUSÕES

A análise de viabilidade demonstra que o empreendimento é viável. O valor presente líquido de R\$ 45.144,46 ao final do 5º ano é alto, e a taxa interna de retorno de 38,04% é maior do que a taxa de retorno exigida, configurando assim um projeto atrativo. Entretanto o período de *payback* se mostrou distante do tempo de retorno desejado pelas sócias, deixando o negócio menos atrativo por este aspecto, pois como foi mencionado anteriormente, quanto maior o período de *payback*, maior será o grau de incerteza nas previsões, sendo menor liquidez e assim maior o risco.

Cabe ressaltar que resultado dessas análises se deram em razão da receita estimada no 5º ano relativo ao desinvestimento. Caso não tivesse sido considerado o valor de liquidação do mobiliário, equipamentos e estoques, o negócio ainda seria viável, porém pouco atrativo em razão do baixo VPL, que seria de R\$ 6.839,85, da taxa de retorno de 32,5% ser muito próxima à taxa de retorno mínima exigida, e do alto período de *payback*, que seria de 4 anos e 10 meses.

O empreendimento foi construído dentro de um cenário provável, que foi baseado pelas entrevistas realizadas para este trabalho, porém é possível que em um cenário mais otimista, ou seja, com maior volume de vendas, o projeto tenha uma atratividade maior.

O sucesso da empresa está atrelado ao faturamento da loja, que depende do número de clientes que realizam compra e do valor gasto por eles, e também depende do custo das mercadorias que serão revendidas e da margem de lucro que será utilizada.

A limitação deste trabalho foi em relação à dificuldade de estimar a receita da empresa (faturamento). Relacionado a este dado, estão diversos outros, como a

necessidade de reposição de mercadorias, e por conseguinte o giro de estoque. Também fica atrelado o nível de despesas fixas que a empresa poderá ter, assim como outros gastos, como pagamento de impostos, que é um valor percentual da receita bruta, e o pagamento de comissões sobre as vendas.

O trabalho foi importante para o estabelecimento de diretrizes a respeito do negócio, e servirá como um guia na criação do empreendimento. Com a elaboração do plano de negócios, pode-se obter uma ampla visão do mercado, assim como uma visão integrada de todas as partes da empresa.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo, Atlas: 1989.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

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

FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.fiergs.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2006.

FRACASSO, Edi Madalena. Notas de aula da disciplina “Empreendedorismo e Inovação” - ADM 01013. Escola de Administração - UFRGS, 2005.

GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime; LAMB, Roberto. *Decisões de investimentos da empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

GREATTI, Ligia. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. XXVIII ENCONTRO DAS ASSOCIAÇÕES NACIONAIS DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD). *Anais ...*, Curitiba, 2004.

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

IBGE, 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 25 out. 2005.

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

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

MIRANDA, Ana Paula Celso de. A moda como carteira de identidade. **UOL Moda Brasil**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/modabrasil/mercado>>. Acesso: 04 out. 2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

RHODEN, Marisa Ignez. Notas de aula da disciplina “Estágio Final” - ADM 01198. Escola de Administração - UFRGS, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Culturas, 1982.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/index.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/index.asp)>. Acesso em: 03 out. 2005 a.

SEBRAE. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>, acessado em 03 de outubro de 2005 b.

SEBRAE-RS. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em 05 out. 2005 a.

SEBRAE-RS. **Análise da cadeia industrial têxtil e confecção do Rio Grande do Sul**. In Ambiente SEBRAE de negócios. Disponível em: <<http://www.ambientesebraedenegocios.com.br>>. Acesso em: 05 out. 2005 b.

SEBRAE-RS. Ambiente SEBRAE de negócios. Disponível em: <<http://www.ambientesebraedenegocios.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2006.

SENAC-RS. **Marketing de Moda**. Apostila de curso ministrado pelo SENAC. [Porto Alegre]: Senac, [2001]

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

UOL MODA BRASIL. Disponível em: <[www2.uol.com.br/modabrasil](http://www2.uol.com.br/modabrasil)>. Acesso em: 18 jan. 2006.

**ANEXOS**

## FLUXO DE CAIXA MENSAL – ANO 1

	%	Mês												
		Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	
<b>RECEBIMENTOS - Previsões</b>														
Faturamento vendas		83.000,00	85.000,00	90.000,00	102.000,00	83.000,00	94.000,00	88.000,00	88.000,00	92.000,00	93.000,00	92.000,00	90.000,00	
Despesas com operadora de cartão		2.084,96	2.135,20	2.260,80	2.562,24	2.084,96	2.361,28	2.210,56	2.210,56	2.311,04	2.336,16	2.311,04	2.260,80	
Recebimentos à vista	30%	24.900,00	25.500,00	27.000,00	30.600,00	24.900,00	28.200,00	26.400,00	26.400,00	27.600,00	27.900,00	27.600,00	27.000,00	
Recebimentos a 30 d	30%		24.900,00	25.500,00	27.000,00	30.600,00	24.900,00	28.200,00	26.400,00	26.400,00	27.600,00	27.900,00	27.000,00	
Recebimentos a 60 d	20%			16.600,00	17.000,00	18.000,00	20.400,00	16.600,00	18.800,00	17.600,00	17.600,00	18.400,00	18.600,00	
Recebimentos em 90 d	20%				16.600,00	17.000,00	18.000,00	20.400,00	16.600,00	18.800,00	17.600,00	17.600,00	18.400,00	
Inadimplência e atrasos	1%	60,69	62,15	65,80	74,58	60,69	68,73	64,34	64,34	67,27	68,00	67,27	65,80	
Total das entradas de caixa previstas		<b>22.875,73</b>	<b>48.326,95</b>	<b>66.905,00</b>	<b>88.712,34</b>	<b>88.475,73</b>	<b>89.207,45</b>	<b>89.453,78</b>	<b>86.053,78</b>	<b>88.156,23</b>	<b>88.431,84</b>	<b>89.256,23</b>	<b>89.405,00</b>	
<b>PAGAMENTOS - Previsões</b>	%													
Compras			41.500,00	42.500,00	45.000,00	51.000,00	41.500,00	47.000,00	44.000,00	44.000,00	46.000,00	46.500,00	46.000,00	
Despesas gerais e administrativas			7.905,40	7.905,40	7.905,40	7.905,40	7.905,40	7.905,40	7.905,40	7.905,40	7.905,40	7.905,40	7.905,40	
Salários			5.658,18	5.744,58	5.960,58	6.478,98	5.658,18	5.874,18	5.874,18	6.046,98	6.090,18	6.046,98	5.960,58	
Pró-labore			1.232,10	1.232,10	1.232,10	2.664,00	2.664,00	3.330,00	3.330,00	3.330,00	3.330,00	3.330,00	3.330,00	
ICMS			9.130,00	9.350,00	9.900,00	11.220,00	9.130,00	9.680,00	9.680,00	10.120,00	10.230,00	10.120,00	9.900,00	
IR (simples)			4.482,00	4.590,00	5.220,00	5.916,00	5.146,00	6.160,00	6.160,00	6.808,00	7.254,00	7.544,00	7.380,00	
CPMF (0,38% s/débitos previstos)			97,15	240,50	248,70	270,81	278,74	255,63	273,43	263,17	267,48	276,37	278,55	
Total das saídas de caixa previstas		<b>28.504,84</b>	<b>70.562,58</b>	<b>72.966,78</b>	<b>79.455,19</b>	<b>81.782,32</b>	<b>75.002,42</b>	<b>80.223,01</b>	<b>77.212,75</b>	<b>78.477,86</b>	<b>81.085,95</b>	<b>81.724,93</b>	<b>80.751,21</b>	
<b>Orgamento de caixa</b>			<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>
Saldo inicial de caixa			-252.034,00	-5.629,11	-27.864,75	-33.926,52	-24.669,37	-17.975,97	-3.770,94	5.459,83	14.300,86	23.979,23	31.325,12	38.856,41
Total das entradas de caixa previstas			22.875,73	48.326,95	66.905,00	88.712,34	88.475,73	89.207,45	89.453,78	86.053,78	88.156,23	88.431,84	89.256,23	89.405,00
Total das saídas de caixa previstas			(28.504,84)	(70.562,58)	(72.966,78)	(79.455,19)	(81.782,32)	(75.002,42)	(80.223,01)	(77.212,75)	(78.477,86)	(81.085,95)	(81.724,93)	(80.751,21)
Fluxo líquido de caixa			<b>(5.629,11)</b>	<b>(22.235,64)</b>	<b>(6.061,77)</b>	<b>9.257,15</b>	<b>6.693,40</b>	<b>14.205,03</b>	<b>9.230,77</b>	<b>8.841,03</b>	<b>9.678,36</b>	<b>7.345,89</b>	<b>7.531,30</b>	<b>8.653,79</b>
Saldo inicial de caixa				(5.629,11)	(27.864,75)	(33.926,52)	(24.669,37)	(17.975,97)	(3.770,94)	5.459,83	14.300,86	23.979,23	31.325,12	38.856,41
Saldo final de caixa			(5.629,11)	(27.864,75)	(33.926,52)	(24.669,37)	(17.975,97)	(3.770,94)	5.459,83	14.300,86	23.979,23	31.325,12	38.856,41	47.510,21
excedente/necessidade de financiamento			(5.629,11)	(27.864,75)	(33.926,52)	(24.669,37)	(17.975,97)	(3.770,94)	5.459,83	14.300,86	23.979,23	31.325,12	38.856,41	47.510,21

## HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2006/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	-	Matriculado	2
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2006/1	GESTÃO SOCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	-	Matriculado	4
2005/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	A	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2005/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	A	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	A	A	Aprovado	4
2004/1	GESTÃO DE TESOUREARIA (ADM01171)	U	A	Aprovado	4
2004/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	A	A	Aprovado	2
2004/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	A	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	B	Aprovado	4
2003/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2003/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	B	B	Aprovado	2
2003/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	B	Aprovado	4
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	B	Aprovado	4
2003/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	B	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	B	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	A	Aprovado	4
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	B	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	D	C	Aprovado	4
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	A	Aprovado	4
2002/2	GESTÃO AMBIENTAL NA EMPRESA (ADM01004)	A	A	Aprovado	2
2002/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	A	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	B	Aprovado	4
2002/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	B	Aprovado	4
2002/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2002/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	C	A	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	B	Aprovado	6
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	A	Aprovado	4
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	B	Aprovado	4
2001/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	A	Aprovado	4

### ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Cré- ditos
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	Sim	4
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	Sim	4
2001/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	Sim	4
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	Sim	4
2001/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	Sim	4
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	Sim	4
2001/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	Sim	4

