

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

Rodrigo Santos Martins

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM ATELIÊ DE COSTURA

Porto Alegre

2011

Rodrigo Santos Martins

## PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM ATELIÊ DE COSTURA

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2011

Rodrigo Santos Martins

## PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM ATELIÊ DE COSTURA

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 .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.(a) Examinador(a)

---

Prof.(a) Examinador(a)

---

Orientador – Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – UFRGS

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	8
1.2	JUSTIFICATIVA	9
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
2.1	OBJETIVO GERAL	10
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
<b>3</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>11</b>
3.1	EMPREENDEDORISMO	11
3.1.1	O Empreendedor	12
3.1.2	O Processo de Empreender	13
3.1.3	Empreendedorismo Feminino	19
3.2	PLANO DE NEGÓCIOS	22
<b>4</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIOS</b>	<b>31</b>
5.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	31
5.2	ASPECTOS DEMOGRÁFICOS E CULTURAIS DA CIDADE	33
5.3	ANÁLISE DO SETOR DE VESTUÁRIO	35
5.4	DEFINIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	36
5.5	PLANO DE MARKETING	38
5.5.1	Matriz Produto/Mercado (P/M)	40
5.5.2	Análise Situacional	41
5.5.3	Análise dos clientes	43
5.5.4	Análise da concorrência	45
5.5.5	Análise SWOT	47
5.5.6	Estratégias de Marketing	49

5.6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	53
5.7 PLANO ORGANIZACIONAL .....	54
5.8 PLANO OPERACIONAL .....	56
5.9 PLANO FINANCEIRO .....	59
<b>5.9.1 Investimento inicial .....</b>	<b>59</b>
<b>5.9.2 Previsão de receitas .....</b>	<b>63</b>
<b>5.9.3 Custos mensais .....</b>	<b>65</b>
<b>5.9.4 Impostos.....</b>	<b>66</b>
<b>5.9.5 Fluxo de Caixa .....</b>	<b>68</b>
<b>5.9.6 Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) .....</b>	<b>69</b>
<b>5.9.7 Índices de Rentabilidade.....</b>	<b>69</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Quadro 1 – Características Gerenciais das Empreendedoras.....	22
Tabela 1 – População de Lajeado.....	33
Gráfico 1 – Crescimento Populacional de Lajeado.....	34
Tabela 2 – PIB de Lajeado dividido entre os três setores.....	35
Quadro 2: Matriz P/M.....	40
Quadro 3 – Análise SWOT.....	48
Tabela 3 – Preço de Produtos.....	51
Tabela 4 – Preço dos serviços.....	51
Quadro 4 – Atividades das Sócias.....	55
Figura 1: Diagrama dos processos do ateliê.....	57
Figura 2: Ficha de solicitação.....	58
Tabela 5: Investimentos Fixos – Obras e Instalações.....	60
Tabela 6: Investimentos Fixos – Máquinas e Equipamentos.....	60
Tabela 7 – Investimentos Fixos - Móveis e Utensílios.....	61
Tabela 8 – Investimentos Fixos.....	61
Tabela 9 – Despesas Pré-Operacionais.....	62
Tabela 10 – Investimento Inicial.....	62
Tabela 11 – Previsão de Receita Mensal dos Produtos.....	63
Tabela 12 – Previsão de Receita Mensal dos serviços.....	64
Tabela 13 – Previsão de Receita Mensal.....	64
Tabela 14 – Receita Bruta Anual.....	65
Tabela 15 – Custos fixos mensais.....	65
Tabela 16 – Custo Mensal das Mercadorias Vendidas.....	66
Tabela 17 – Alíquota de Recolhimento - SIMPLES.....	67
Tabela 18 – Fluxo de Caixa Projetado.....	68

<b>Tabela 19 – DRE Projetado .....</b>	<b>69</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

Tornar-se um empreendedor relaciona-se com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar ideias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados (DORNELAS, 2005).

Muitos empreendimentos nascem do descobrimento de um novo mercado ou de um novo nicho que tenha surgido no mercado, onde haja uma alta capacidade de exploração. Outros empreendedores, de outra maneira, abrem seu próprio negócio por necessidade, seja por uma situação de desemprego ou pelo baixo salário oferecido em sua atividade remunerada.

Diante disso, nas últimas duas décadas, o Brasil tem sofrido uma explosão de novos empreendedores, que buscam, através do seu próprio negócio, manterem-se financeiramente estáveis e atingir o tão esperado sucesso.

Entretanto, boa parte desses novos empreendedores tem enfrentado o fracasso no processo empreendedor: de acordo com dados do SEBRAE (2007), no ano de 2002, 50,6% das Micro e Pequenas Empresas (MPE) criadas no Brasil não sobreviveram aos dois primeiros anos de negócio, enquanto que, no ano de 2005, 78% das analisadas conseguiram manter suas portas abertas. Dessa forma, verifica-se que o país apresentou uma melhora significativa no que se refere à sobrevivência das novas MPE's.

O estado do Rio Grande do Sul, por sua vez, apresentou um desempenho abaixo da média brasileira no que se refere ao percentual de sobrevivência das novas MPEs em 2005: 77,3%, contra os 78% já mencionados anteriormente.

O perfil dos empreendedores identificado no estudo demonstra que mais de dois terços dos empresários são do sexo masculino, e que a média de idade desses empreendedores é de 38 anos. Ainda, vale destacar que 60% dos empresários abriram sua empresa pelo desejo de ter seu próprio negócio, e 43% resolveram abrir sua empresa por terem identificado uma oportunidade no mercado.



## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O mercado da moda possui um espaço bastante significativo no mercado. O fato de vestir roupas não abrange somente uma necessidade básica, se vestir também serve como *status*, e, muitas vezes, a forma de vestimenta demonstra a personalidade de um indivíduo ou grupo.

A cidade de Lajeado, localizada na região central do Rio Grande do Sul, apresenta uma alta demanda de costureiras. Essa demanda se deve ao fato de não haver uma grande rede de loja de roupas que comercialize peças a baixo preço, como Renner, C&A, Marisa e Riachuelo, exemplos típicos da capital gaúcha.

Além disso, há uma considerável sazonalidade na demanda de costureiras em Lajeado: durante o mês de Setembro, a tradicional “Festa à Fantasia” da cidade traz milhares de gaúchos de todos os lugares do estado para este grande evento. Com isso, há costureiras que confeccionam aproximadamente 50 fantasias só no mês de Agosto. Realizando um cálculo simples, tomando como base a margem de lucro atualmente aplicada por uma das sócias, é possível obter aproximadamente R\$ 30,00 de lucro por fantasia elaborada, diante disso, é perceptível um lucro de R\$ 1.500,00 para uma costureira caseira.

A festa de debutantes da cidade, realizada em Novembro, igualmente proporciona uma grande alteração na demanda das costureiras, tendo em vista que os vestidos costumam ter um preço elevado, e a utilização da mão-de-obra das costureiras traz, além do bom custo-benefício, uma exclusividade no vestido do convidado.

Diante do acima exposto, identificou-se uma grande oportunidade de desenvolver essas sazonalidades de maneira mais planejada. Com isso, propõe-se a criação de um ateliê de costura, onde duas empreendedoras: uma costureira, e uma *designer* de moda, possam efetuar seu trabalho fora de suas residências, criando um ambiente profissional e propício ao crescimento do negócio, que futuramente, buscará criar peças para venda aos varejistas de todo o estado.

Com isso, a elaboração de um plano de negócios surge como uma ferramenta poderosa para a análise da viabilidade da abertura deste ateliê de costura. A barreira principal para a criação da empresa possivelmente será o baixo orçamento das duas empreendedoras.

Portanto, a pergunta central a ser respondida neste trabalho é: **Como deve ser composto um ateliê de costura para atender o mercado de Lajeado?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho se faz necessário, em seu início, pelo desejo do autor de colocar esse plano de negócios em prática e disponibilizar às duas empreendedoras uma boa ferramenta que as auxilie no processo de criação e gestão do ateliê. Sua elaboração é essencial, em primeiro lugar, para responder à questão-chave do plano de negócios: “afinal, esse negócio é viável ou não?”.

Sob o ponto de vista teórico, será bastante interessante analisar a confecção de uma empresa no centro do Rio Grande do Sul, onde os consumidores pensam e consomem de forma diferente da capital do estado.

No âmbito acadêmico, será imensamente prazeroso aplicar todo o conhecimento adquirido nas disciplinas cursadas na Escola de Administração, até as práticas mais atuais de marketing e finanças.

No aspecto prático, o Plano de Negócios surge como uma excelente ferramenta de auxílio para obtenção de crédito com taxas de juros reduzidas, facilitando a entrada da empresa no mercado, haja vista a insuficiência de capital próprio para sua criação.

## 2 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho foram listados a seguir:

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para um ateliê de costura, com o intuito de determinar a viabilidade da criação do negócio com um retorno financeiro significativo no curto prazo.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Caracterizar o setor de confecções em termos nacionais e regionais, descrevendo aspectos locais como concorrência, padrões de consumo, características do mercado;
- 2) Analisar a oportunidade da ideia de um ateliê na cidade de Lajeado;
- 3) Elaborar um plano de negócio de um ateliê de porte pequeno na cidade de Lajeado:
  - 3.1- Elaborar a descrição do negócio;
  - 3.2- Elaborar o plano de marketing;
  - 3.3- Elaborar um plano operacional e organizacional;
  - 3.4- Elaborar um plano financeiro
- 4) Apresentar os principais desafios para implantação do negócio

### 3 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica deste trabalho está dividida em duas grandes partes: inicialmente, serão abordados tópicos relacionados ao empreendedorismo no Brasil, como o perfil dos empreendedores, suas motivações para abrirem suas empresas e a maneira com que ocorre o processo de empreender. Após isso, serão apresentadas as características e os valores das empreendedoras femininas.

Na segunda parte da fundamentação teórica, será abordado o processo do desenvolvimento de um plano de negócios, onde será apresentado cada um dos planos que o compõem e de que forma estes planos devem ser estudados e elaborados. Ademais, se faz necessário destacar que será dada atenção a dois tópicos especiais: o plano de marketing, onde será realizada uma análise de mercado e da concorrência na cidade de Lajeado, juntamente com os aspectos que devem ser considerados para a elaboração do planejamento e estratégia de marketing de uma empresa; e o plano financeiro, que possui como requisito um considerável retorno financeiro no curto prazo.

#### 3.1 EMPREENDEDORISMO

Percebe-se um crescente interesse nacional e internacional em estudar temas voltados ao empreendedorismo, tendo em vista que a criação de novos negócios está intimamente ligada à prosperidade das nações. Obtém-se esta prosperidade através de pessoas que assumem riscos, em termos de patrimônio, tempo ou comprometimento. Tais indivíduos são chamados empreendedores (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Além disso, é pertinente ressaltar o conceito que Shane e Venkantaram (2000, *apud* FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 6) apresenta como empreendedorismo:

(...) o empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo *novo* (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são *descobertas* ou criadas por *indivíduos específicos* que, a seguir, usam meios diversos para *explorar* ou *desenvolver* essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de *efeitos* (...)

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30), “o empreendedorismo é o processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas”.

### 3.1.1 O Empreendedor

Para Dolabela (2006), o empreendedor é um agente de mudanças que inova, identifica oportunidades, e promove o desenvolvimento social e econômico através da atividade da empresa.

Dornelas (2005) define o empreendedor como uma pessoa diferenciada, apaixonada pelo que faz, aquele que faz acontecer, antecipando-se aos fatos e tendo uma visão de futuro na organização. Nesse contexto, cabe ressaltar que, embora o empreendedor seja normalmente visto como um criador de negócios, ele também pode ser, no âmbito organizacional, um empregado que defende suas ideias e as aplica no seu dia-a-dia no trabalho.

Ademais, vale destacar que Dolabela (2006) destaca a influência do ambiente no processo empreendedor: “a comunidade tem o empreendedor que merece”, isto é, o empresário necessita estar em um ambiente propício à atividade empreendedora, caso contrário, estas atividades e, conseqüentemente, o desenvolvimento social e econômico da sociedade, podem não ocorrer.

Ainda na esfera social, é pertinente destacar que só pode ser considerado empreendedor aquele que agrega valor positivo para a sociedade, não podendo ser considerado empreendedor, por exemplo, um engenheiro que polui, em sua

atividade, o ar de maneira excessiva. Neste caso, ele estaria apenas subtraindo o valor de sua atividade, descaracterizando, dessa forma, o empreendedor (DOLABELA, 2006).

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) abordam de maneira bastante semelhante este tópico, alegando que as oportunidades detectadas pelo empreendedor devem possuir não somente o lucro financeiro, mas também o lucro sustentável.

Para Shapero (1975, *apud* HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009), o empreendedor apresenta três comportamentos que são apresentados na maioria das definições dadas ao empreendedor, são elas:

- a) Tomar iniciativa;
- b) Organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático;
- c) Aceitar o risco ou o fracasso.

### **3.1.2 O Processo de Empreender**

Um empreendedor necessita encontrar, avaliar, e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo. Esta superação se dá a partir do processo de empreender (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Este processo possui quatro fases distintas, quais sejam:

- I. Identificação e avaliação da oportunidade;
- II. Desenvolvimento do plano de negócios;
- III. Determinação dos recursos necessários;
- IV. Administração da empresa resultante.

### 3.1.2.1 Identificação e avaliação da oportunidade

A *identificação e avaliação da oportunidade* não aparece de repente, ela resulta da atenção de um empreendedor às possibilidades, ou até mesmo de um mecanismo que detectem estas oportunidades. Em que pese muitos empreendedores não possuam um mecanismo formal de identificação de oportunidades, a percepção do cliente é a melhor fonte de detectar oportunidades (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

De acordo com Baron e Shane (2007), a identificação de uma oportunidade é um passo inicial importante no processo empreendedor. A decisão de criar novos empreendimentos se origina da crença do empreendedor de que ele identificou uma oportunidade nunca antes reconhecida.

Ademais, não é de se surpreender que o reconhecimento de oportunidades seja, há muito tempo, um conceito central na esfera do empreendedorismo. No que se refere ao reconhecimento de oportunidades, vale destacar algumas técnicas propostas por Baron e Shane (2007), que são bastante importantes para melhor identificar as oportunidades, como:

- Construa uma ampla e rica base de conhecimentos: a capacidade de identificar oportunidades está intimamente ligada com a quantidade de informações que o empreendedor possui. Quanto maior o conhecimento, maior será a chance de reconhecer oportunidades;
- Organize seu conhecimento: o conhecimento organizado é muito mais útil do que o que não está. À medida que o empreendedor adquire novas informações, ele também deve relacioná-las com todo o conhecimento já adquirido, pois informações organizadas são lembradas muito mais facilmente do que as que não estão;
- Melhore seu acesso a informações: possuir uma rede social extensa e diversificada é essencial, pois são os integrantes dessa rede que distribuirão as informações. Além disso, uma rede traz continuidade no fornecimento dessas informações;

- Construa sua inteligência prática: o empreendedor não pode aceitar soluções de problemas pré-definidas, é necessário abrir a mente para a percepção de novas soluções: o resultado dessa reflexão é o desenvolvimento da inteligência prática;
- Equilibre a ansiedade por acertos com o receio de alarmes falsos: os empreendedores tendem a ser muito mais otimistas do que outras. Dessa forma, um bom empreendedor não deve apenas medir os ganhos potenciais de um acerto, ele também deve considerar os custos potenciais de um alarme falso.

Depois de identificadas as oportunidades é necessário também desenvolvê-las. Para isso, Dornelas (2005) propõe um roteiro básico, conhecido como 3M's: trata-se de um guia que auxilia o empreendedor na análise de uma oportunidade. Os 3M's são definidos como "Demanda de Mercado", "Tamanho e Estrutura do Mercado" e "Análise de Margem".

Na análise do primeiro "M" – Demanda de Mercado – o empreendedor deve se questionar: Qual seu público-alvo? Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado? Os clientes são acessíveis? Como os clientes vêem o relacionamento com a minha empresa? O potencial de crescimento deste mercado é alto? O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo? (DORNELAS, 2005).

Neste primeiro "M", emerge cristalina a convergência dos conceitos de análise de oportunidades com os conceitos muito utilizados na área de marketing, como público-alvo, ciclo de vida do produto, distribuição dos produtos aos clientes e o relacionamento com eles estabelecido.

No segundo "M", definido como Tamanho e Estrutura de Mercado, os conceitos mercadológicos aparecem de forma ainda mais específica. Dornelas (2005) propõe as seguintes questões: O mercado em questão está crescendo? Ele é fragmentado? Existem barreiras de entrada para este produto? E barreiras de saída? Existe concorrência para este produto? Quantos são os concorrentes? Em qual ciclo de vida se encontra o produto? Qual o tamanho em R\$ do mercado? Qual o potencial para se conseguir uma boa participação neste mercado? Como se encontra a estrutura deste setor? Como a indústria em que empresa está segmentada? Há tendência de crescimento nessa indústria?

Posteriormente, no terceiro "M", a Análise de Margem, devem ser realizadas as seguintes atividades: identificar as forças do negócio; identificar as possibilidades



de lucros; analisar os custos (necessidades de capital), *breakeven* (ponto de equilíbrio) e retornos; mapear a cadeia de valor do negócio; procurar saber como o produto chega até o cliente final (DORNELAS, 2005).

Por fim, Dornelas (2005) propõe que seja realizado um *check-list* final de avaliação de oportunidades, onde deverão ser respondidos os seguintes questionamentos:

- Existe um problema para ser resolvido?
- Existe um produto ou serviço que solucionará este problema?
- É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- Será possível implantar efetivamente uma estratégia de marketing/vendas que obtenha retorno?
- A janela da oportunidade<sup>1</sup> está aberta?

A identificação e a avaliação das oportunidades são cruciais no processo de empreender. De nada adianta criar um produto revolucionário no mercado, e não haver clientes para comprá-lo, dessa forma, o método 3M's de Dornelas (2005) surge como uma ferramenta mercadológica poderosa para a análise das oportunidades percebidas.

### 3.1.2.2 O desenvolvimento de um plano de negócios

O *desenvolvimento de um plano de negócios* é, provavelmente, a fase mais demorada do processo de empreender. Grande parte dos empreendedores geralmente não prepara um plano de negócios com antecedência e também não possui os recursos necessários para a realização de um bom trabalho (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Um plano de negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Para ser elaborado, envolve aprendizado contínuo, além de autoconhecimento. Do mesmo

---

<sup>1</sup>De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 34), "a janela de oportunidade é o período de tempo disponível para criar um novo empreendimento".

modo, proporciona ao empreendedor a capacidade de situar-se no ambiente de negócios em que está inserido (DORNELAS, 2005).

Em um próximo momento, será apresentada a estrutura geral de um plano de negócios. Além disso, será realizada a descrição de cada um de seus planos, juntamente com a explicação do que cada um representa no processo de empreender.

### 3.1.2.3 Determinação dos recursos necessários

Podem ser considerados como recursos as pessoas, equipamentos, máquinas, ferramentas, instalações e espaço (GIDO, 2007). Neste caso, é pertinente ressaltar a importância das pessoas na empresa. O componente pessoal da empresa ainda pode possuir diferenças especializações, desde a pessoa responsável pela faxina, até o diretor financeiro da mesma empresa, por exemplo.

Ainda no âmbito dos recursos humanos, é importante salientar que sem as pessoas, a empresa não se move, nem se desenvolve. Não basta apenas possuir um bom espaço físico e um maquinário de última geração se não houver um bom profissional para operá-lo.

Gido (2007) também destaca a natureza limitada dos recursos, isto é, não existem recursos que duram para sempre. Essa escassez de recursos está intimamente relacionada com o próprio conceito de economia apresentado por Mankiw (2005), onde ele a define como a maneira como a sociedade gerencia os recursos escassos.

Sob o aspecto de uma nova empresa, essa visão de Mankiw (2005), apesar de microeconômica, traz à tona a importância do bom gerenciamento dos recursos que envolvem todo o processo empresarial.

Dessa forma, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) ressaltam que todos os recursos devem ser detectados e caracterizados para se obter uma visão analítica da utilização dos recursos. Além disso, cumpre destacar que, à medida que um negócio se expande, o controle por parte do proprietário se torna mais complicado.

Logo, em algum momento, parte das atividades de controle deverão ser delegadas para um outro responsável.

#### 3.1.2.4 Administração da empresa

A partir da obtenção dos recursos necessários, o empreendedor deve empregá-los na implementação do plano de negócio. É no decorrer dessa implementação é percebido o estilo gerencial de um empreendedor, e, juntamente com isso, já é possível obter uma noção da estrutura administrativa da empresa (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Ademais, cabe destacar que Hisrich, Peters e Shepherd (2009) também diferenciam os tipos de iniciativa do processo de empreender. Essas iniciativas estão bastante ligadas à administração da empresa, já que cada estilo de empresa envolve um estilo de liderança diferente.

Os tipos de empresa apresentados são: empresa “estilo de vida”, empresa de fundação e empresa de alto potencial.

A empresa “estilo de vida” é caracterizada como um pequeno empreendimento, que tem como principal objetivo sustentar os seus proprietários, e pelo seu pequeno porte, acaba possuindo um crescimento modesto.

A empresa de fundação é criada a partir de pesquisa e desenvolvimento, e geralmente não abre seu capital. Seu crescimento pode ser grande, porém é contido pela retenção do capital que possui.

Por fim, a empresa de alto potencial é aquela que recebe muitos investimentos de valor elevado. Muitas vezes se origina de uma empresa de fundação, todavia, seu crescimento foi tão grande que não pode mais ser caracterizada como empresa de fundação. Em alguns casos, acabam sendo caracterizadas como “gazelas”, isto é, empreendimentos de crescimento muito alto (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

### 3.1.3 Empreendedorismo Feminino

Como este trabalho busca a elaboração de um plano de negócios com duas proprietárias mulheres, é pertinente destacar algumas motivações e características específicas das empreendedoras do gênero feminino.

#### 3.1.3.1 Personalidade e valores das mulheres empreendedoras

Segundo um estudo exploratório realizado por Neider (1987, *apud* MACHADO, 2010) no estado norte-americano da Flórida, há algumas características e personalidades predominantes das mulheres empreendedoras, como, por exemplo, serem ativas, persistentes e inclinadas a influenciar os outros.

O espírito empreendedor das mulheres analisadas no estudo surgiu predominantemente do alto desejo de realização, de autonomia e de dominação sobre os outros

Em outro estudo, realizado por Solomon e Fernald (1988, *apud* MACHADO, 2010), foram questionados os valores<sup>2</sup> das empreendedoras, isto é, o que acreditam e julgam importante em suas vidas. Como resultado, as empreendedoras analisadas destacaram como valores terminais<sup>3</sup>: autorrespeito, segurança familiar, liberdade e senso de realização. No que se refere aos valores instrumentais<sup>4</sup> foram destacados: honestidade, responsabilidade, independência, ambição e capacidade. A obediência foi o valor menos importante, de acordo com as empreendedoras.

---

<sup>2</sup>Segundo Rampazo (2010), os valores costumam influenciar as atitudes e comportamento dos seres humanos. Entende-se por valores “as convicções básicas de que um modo específico de conduta é individual ou socialmente preferível a um modo oposto” (RAMPAZO, 2010, p. 2)

<sup>3</sup>Rampazo (2010) define como valores terminais os estados finais desejáveis de existência, quer dizer, são os objetivos que uma pessoa busca alcançar no decorrer da sua vida.

<sup>4</sup>Os valores instrumentais são os modos de comportamento preferíveis, ou meios que serão utilizados para alcançar um dado valor terminal.

### 3.1.3.2 Características gerais das empreendedoras

Quanto às características gerais, Machado (2010) destaca quatro que melhor caracterizam a empreendedora:

- a) Geralmente possuem um bom nível educacional, contudo, na maioria dos casos, não apresentam conhecimentos gerenciais;
- b) Há o predomínio de primogênicas ou filhas únicas, devido ao maior tempo dedicado pelos pais a essas filhas. Isso impacta positivamente no grau de confiança das mulheres, o que contribui na iniciativa empresarial;
- c) Uma parte significativa das mulheres possui pais empreendedores, que teriam servido de modelo de identificação para as novas empreendedoras;
- d) A faixa etária predominante das empreendedoras se localiza entre 31 e 50 anos de idade.

### 3.1.3.3 Características Gerenciais

No que tange às características gerenciais das empreendedoras, Machado (2010) as agrupa em quatro categorias: *processo decisório e estilo de liderança*, isto é, a maneira como elas enfrentam o processo de tomada de decisão e o estilo que as mulheres adotam para gerenciar as pessoas nas empresas; *postura face ao risco e comportamento financeiro*, ou seja, de que forma elas agem em relação aos recursos financeiros; *estilo estratégico e escolhas estratégicas*, quer dizer, como elas definem os caminhos que as empresas vão trilhar e quais caminhos costumam predominar nas escolhas feitas e – por fim – a *estrutura organizacional*, ou seja, como elas organizam os diversos papéis dentro da empresa e efetuam a distribuição do poder.

Diante do acima exposto, Machado (2010) busca traçar um perfil da mulher empreendedora, segundo as categorias anteriormente citadas:

- a) Processo decisório e estilo de liderança: a forma predominante do processo de tomada de decisão em organizações dirigidas por mulheres é a

participativa, predominando a valorização do indivíduo. Para Machado (2010), o senso de responsabilidade presente nas mulheres é que as conduz para atingir a melhor combinação de realização de atividades. Além disso, a empreendedora costuma compartilhar o poder e a informação, valorizando e motivando os outros para o trabalho.

b) Postura face ao risco e comportamento financeiro: a postura adotada por mulheres empreendedoras em relação ao risco costuma ser levada de forma conservadora, visando principalmente, os riscos moderados. Em relação ao empreendedor masculino, as mulheres costumam se envolver de forma menos presente em situações em que os resultados financeiros são incertos.

c) Estilo estratégico e escolhas estratégicas: algumas escolhas estratégicas tem se mostrado comuns em organizações dirigidas por mulheres, como, por exemplo, a preocupação com a qualidade dos serviços. Em comparação com os homens empreendedores, as mulheres costumam enfatizar de forma mais significativa a qualidade. Da mesma forma, as empreendedoras costumam empregar mais mulheres do que homens. As mulheres também costumam ser mais suscetíveis ao envolvimento familiar na organização. O estilo inovativo também se demonstrou característico nas mulheres, além da preferência por estratégias ganha-ganha, onde todas as partes saem satisfeitas. Sob o ponto de vista de recursos humanos, costumam prezar a satisfação dos empregados.

d) Estrutura organizacional: em organizações gerenciadas por mulheres, a estrutura não costuma ser tradicional e hierárquica, ela costuma ser um modelo que se assemelha como uma roda, onde a proprietária se encontra no centro, conectada com seus empregados, que também estão interligados. Trata-se de uma empresa administrada como uma própria casa de família, onde não há hierarquia e predomina a cooperação, essa estrutura reforça o estilo de poder compartilhado adotado pelas empreendedoras. Quanto à mortalidade, verifica-se uma tendência de que as empresas gerenciadas por mulheres possuam um nível de sobrevivência maior do que as gerenciadas por homens.

Diante disso, Machado (2010) elabora um quadro resumido das características gerenciais da empreendedora feminina, conforme ilustrado a seguir:

<b>Objetivos</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Estilo de Liderança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturais e sociais</li> <li>• Segurança e satisfação no trabalho</li> <li>• Satisfação dos clientes</li> <li>• Responsabilidade social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na cooperação</li> <li>• Baixo grau de formalismo</li> <li>• Busca de integração e de boa comunicação</li> <li>• Descentralização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracteriza-se como tipo inovativa</li> <li>• Busca de qualidade</li> <li>• Busca de sobrevivência e crescimento</li> <li>• Busca satisfação geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder compartilhado</li> <li>• Motivar os outros</li> <li>• Valorizar o trabalho dos outros</li> <li>• Atenção às diferenças individuais</li> </ul>

**Quadro 1 – Características Gerenciais das Empreendedoras**

Fonte: MACHADO, 2010, p.5

### 3.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um documento utilizado para obter-se a descrição de um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. O desenvolvimento de um plano de negócios envolve um processo de aprendizagem, que, além disso, permite ao empreendedor situar-se no ambiente de negócios em que a empresa está inserida (DORNELAS, 2005).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 219) definem o plano de negócios como “um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”. Para esse plano ser realizado de forma eficiente, se faz necessária a integração entre os planos funcionais como o de marketing, finanças, produção e recursos humanos (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Para Dornelas (2005), o plano de negócios tem sua funcionalidade como uma ferramenta poderosa de gestão que pode e deve ser utilizada por todo o empreendedor que tenha vontade de transformar seu sonho em realidade. De acordo com Dolabela (2006), o plano de negócios consiste no planejamento de uma organização, onde serão delimitados o maior número de detalhes possíveis, desde a identificação dos empreendedores, a definição do produto ou serviço que a empresa oferece, a quantificação e qualificação dos clientes, a identificação da forma que ocorrerá a produção e as vendas, a definição da estrutura de gerenciamento, o desenvolvimento das projeções financeiras, como fluxo de caixa, receitas, custos, despesas, impostos, custos e lucros). Além disso, ao fim do plano de negócios, é determinada a viabilidade do negócio, ou seja, trata-se de uma análise de um investimento, onde o novo negócio pode ser considerado viável ou sem viabilidade (DOLABELA, 2006).

Diante disso, foi elaborada uma estrutura de Plano de Negócios, baseada principalmente em um dos modelos propostos por Dornelas (2005). Entretanto, haverá algumas alterações bastante pertinentes disseminadas por Dolabela (2006) e por Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

#### 3.2.1.1 Descrição da empresa

A descrição da empresa busca elaborar um pequeno resumo da organização da empresa, sua história e seu status atual. Devem ser descritas, também, as características únicas do negócio, além de demonstrar a capacidade de prover um benefício ao cliente (DORNELAS, 2005).

É necessário demonstrar o motivo da criação do negócio, qual seu propósito e a natureza de seus produtos ou serviços, além da maneira que a empresa irá se



desenvolver no decorrer do tempo. Sob o aspecto mais burocrático, este tópico deve conter a razão social da empresa e seu nome fantasia, além de seu porte e a maneira como está enquadrada na legislação.

### 3.2.1.2 Produtos e Serviços

Nesta seção, deverão ser descritos quais são os produtos e serviços da empresa, por que o negócio é capaz de fornecê-los, e de que forma eles serão fornecidos. Ademais, serão expostas as características da equipe de produção e os aspectos diferenciais do produto/serviço em relação aos demais concorrentes (DORNELAS, 2005).

Dornelas (2005) afirma que, neste momento, é necessário não somente demonstrar que além de estar oferecendo um produto ou serviço diferenciado, mas também explicitar a cadeia de distribuição da empresa. Portanto, é bastante importante frisar os principais fornecedores, e como que ocorrerá essa relação, diante disso, devem ser expostos dados como: qualidade, preço, proximidade e número de fornecedores.

### 3.2.1.3 Plano de Marketing

O plano de marketing costuma ser caracterizado como a seção mais importante de um plano de negócios, pois é nele que serão tomadas as diretrizes que definirão as estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição (DORNELAS, 2005).

Diante disso, o plano de marketing se divide em duas partes: primeiramente, na análise de mercado - onde será apresentado o maior número de dados possíveis a respeito de clientes, concorrentes e fornecedores. Após analisadas e processadas todas as informações obtidas, dar-se-á início ao planejamento e a estratégia de

marketing da empresa, onde serão estabelecidas políticas de venda e de desenvolvimento de produtos, assim como estratégias de comunicação e distribuição (DOLABELA, 2006).

### *3.2.1.3.1 Análise de Mercado*

A análise de mercado é dividida em análise do setor, descrição do segmento de mercado e análise da concorrência (DORNELAS, 2005).

a) Análise de setor: Nesta seção, deve ser realizado um breve histórico do mercado nos últimos anos, juntamente com uma análise das tendências para os próximos anos. Ainda, devem ser respondidas as seguintes questões:

- Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores?
- Como o mercado está estruturado e segmentado?
- Quais são as oportunidades, riscos e ameaças deste mercado?

b) Descrição do segmento do mercado: Neste momento, ocorrerá uma descrição do segmento de mercado em que se deseja atuar. Ou seja, serão definidos aspectos como o público-alvo, definindo-o de maneira bastante específica e caracterizando-o através de: gênero, grau de escolaridade, idade, renda, hábitos e gostos. Alguns aspectos demográficos também podem ser considerados como: crescimento da população nos últimos anos, potencial de mercado e sazonalidade da demanda.

c) Análise da concorrência: Trata-se da análise de todos os concorrentes, onde deverão ser definidos:

- Quantos e quem são os concorrentes;

- Onde que a concorrência está localizada;
- Quais os principais produtos que vendem e de que forma ocorre a venda;
- Qual sua imagem frente aos consumidores;
- Quais seus pontos fortes e fracos;
- Quais são as suas estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição.

### 3.2.1.3.2 *Estratégias de Marketing*

Após coletados os dados da análise de mercado, estes deverão ser analisados, e finalmente, deverão ser definidas as estratégias de marketing. Elas devem abordar os 4P's isto é, deverão ser levados em consideração o desenvolvimento de produtos, a política de preços, os canais de distribuição e as estratégias de vendas e comunicação:

- I. **Estratégia de Produto:** inclui o produto, sua qualidade e suas características. Uma estratégia de produto visa direcionar o produto para atender às expectativas dos clientes no segmento de mercado definido;
- II. **Estratégia de Preço:** Os preços são fatores-chave do posicionamento e devem ser definidos de acordo com o público-alvo. É através da política de preços que a empresa pode criar demanda para o produto e segmentar o mercado, sempre levando em consideração o valor transmitido ao cliente, e nunca o preço que a empresa gostaria de vender seu produto.
- III. **Estratégia de Distribuição:** Consiste nos processos que o produto leva para chegar ao consumidor final. Diante disso, a estratégia de distribuição busca desvendar a melhor forma de levar o produto a seu

consumidor, levando em consideração aspectos como custos, qualidade, prazo e relacionamento com distribuidores.

- IV. Estratégia de Comunicação: Inclui a imagem da empresa, promoções e propagandas, e a comunicação entre o público-alvo da empresa. A estratégia de comunicação deve estar alinhada com todos os P's anteriores e a mensagem transmitida ao cliente deve ser de acordo com a segmentação de mercado já elaborada anteriormente.

#### 3.2.1.4 Análise Estratégica

A estratégia é utilizada para definir parâmetros de uma negociação, fechar parcerias, adentrar um novo mercado ou até mesmo para lançar novos produtos. Uma análise estratégica deve possuir tanto racionalidade quanto subjetividade, além disso, ela ajuda o empreendedor a entender a situação atual do negócio e, assim, definir objetivos e metas (DORNELAS, 2005).

Para estabelecer os objetivos e metas, se faz necessário o conhecimento dos ambientes interno e externo da empresa. Para isso, recomenda-se a elaboração da análise SWOT (DORNELAS, 2005).

A matriz SWOT é uma ferramenta gerencial amplamente utilizada no planejamento das empresas. Através de sua elaboração, serão definidas as forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidade e ameaças (ambiente externo).

#### 3.2.1.5 Plano de Recursos Humanos

De acordo com Dornelas (2005), um plano de recursos humanos deve explicitar o método que será utilizado para desenvolver e treinar seus integrantes. O recrutamento, por sua vez, deve ocorrer de forma bastante atenta, já que, no início da atividade da empresa, é importante possuir um time qualificado.

Além disso, o plano precisa possuir uma estimativa de funcionários que irão compor a empresa, para obter-se um parâmetro de custos com pessoal.

#### 3.2.1.6 Plano Financeiro

Um plano financeiro deve demonstrar tudo o que foi desenvolvido em planos anteriores em números. Dessa forma, devem estar inclusos todos os custos, como os de marketing e de pessoal; despesas financeiras; investimentos e receitas.

Dornelas (2005) apresenta alguns demonstrativos que devem ser incorporados ao plano financeiro, são eles: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo do fluxo de caixa dos próximos cinco anos de atividade da empresa.

No que se refere à estimativa de custos e receitas, vale destacar a importância do investimento inicial necessário, do planejamento de custos fixos e custos com mão-de-obra, comissões, estoques, despesas com vendas, matérias-primas, previsão de vendas e depreciação.

Ademais, devem ser estimados os impostos a serem pagos, como impostos sobre produtos industrializados (IPI), impostos sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços (ICMS) e Imposto de Renda (IR).

## 4 MÉTODO

Definir a metodologia consiste em estudar e avaliar os diversos métodos existentes, identificando quais são as suas limitações no campo das implicações de suas aplicações. O método pode ser definido como a relação existente entre os procedimentos intelectuais e técnicos adotados com a finalidade de obter o conhecimento. A pesquisa tem um caráter prático, definido como um processo formal e sistemático de aperfeiçoamento do método científico. A sua finalidade é encontrar soluções para problemas por meio da utilização de procedimentos científicos (GIL, 2002).

As pesquisas exploratórias costumam ser flexíveis, o que possibilita a consideração de diversos aspectos relativos a um fato. A maioria dessas pesquisas abrange a análise documental e o estudo de caso (GIL, 2002).

Gil (2008) ainda destaca que deve haver uma grande harmonia no contraste entre teoria e prática. Logo, todos os conceitos apresentados pela literatura devem ser muito bem adaptados e colocados em prática pelo autor.

A elaboração de um plano de negócios consiste em um estudo de caso exploratório, que, segundo Yin (2001), trata-se de uma pesquisa que possui como objetivo examinar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida real.

Diante disso, o desenvolvimento de um plano de negócios envolverá uma pesquisa em fontes primárias e secundárias, sendo que a primeira consiste em informações coletadas pelo próprio autor da pesquisa, sendo coletadas as informações através de entrevistas não estruturadas com gestores de marketing, gerentes financeiros e potenciais fornecedores, além da observação direta. A coleta de dados de clientes ocorrerá pela técnica do cliente oculto, onde serão detectadas as principais características dos principais concorrentes.

No que se refere à entrevista, Gil (2008) a define como um técnica onde o pesquisador um contato frente a frente com o entrevistado. Suas vantagens são: a

diversificação dos dados obtidos, juntamente com a riqueza de detalhes que a entrevista proporciona.

Gil (2008) define que a diferenciação entre a entrevista informal (que é pouco estruturada) e uma simples conversação é que ela tem como objetivo a coleta de dados. A utilização de entrevistas desse tipo resulta na visão geral do problema.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a observação direta e por entrevistas não estruturadas. A observação direta foi utilizada na análise da concorrência, onde foi possível circular pelas lojas e observar os produtos que comercializam, além da definição do seu público-alvo.

As entrevistas não estruturadas foram realizadas pessoalmente com as duas sócias em diversos encontros, desde a concepção do ateliê até a definição dos produtos e serviços comercializados e seus preços, não foram realizadas gravações das conversas, e as conclusões das entrevistas foram registradas em uma tabela de Excel. Neste caso, foram anotados desde a matéria-prima necessária para a confecção de uma peça até um *brainstorm* inicial para definição dos produtos.

Além disso, foi realizada uma consulta a uma imobiliária da cidade para a estimativa dos valores de aluguel. A obtenção do preço e da disponibilidade da matéria-prima ocorreu através de visita ao fornecedor Duque Comércio de Tecidos, que demonstrou bastante interesse na criação do ateliê, ademais a loja disponibilizou a tabela de preços dos tecidos comercializados, estes igualmente registrados em uma tabela em Excel.

Ademais, houve uma consulta realizada com uma contadora, a fim de obter maiores informações sobre o Plano Financeiro e da carga tributária, bem como uma conversa realizada com um ex-empresário do ramo de confecção, esta sem nenhuma intenção de coleta de dados, mas com o intuito de fornecimento de conselhos gerenciais.

A análise de mercado restou bastante prejudicada, devido a dificuldade em encontrar dados especificamente relacionados ao comércio da cidade de Lajeado. Neste caso, foram localizados somente dados demográficos, estes fornecidos pelo IBGE.

## 5 PLANO DE NEGÓCIOS

A estrutura deste Plano de Negócios foi adaptada de Dornelas (2005), Dolabela (2006) e Hisrich, Peters e Shepherd (2010). Diante disso, inicialmente será elaborada uma descrição do negócio, onde serão elencadas a missão, a visão e valores da empresa.

Posteriormente, será realizada a definição das metas e objetivos da empresa, buscando posicionar a empresa no futuro, através da implantação do planejamento estratégico.

Ainda, serão descritos os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa, informando os benefícios para seus prospects e clientes.

Após isso, apresenta-se o Plano de Marketing, o Plano de Produção, o Plano de Recursos Humanos e o Plano Financeiro.

### 5.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O ateliê de costura Dresch é uma empresa que oferece produtos e presta serviços para seus clientes, a seguir serão elencadas algumas características da organização.

#### **Formação**

Razão Social: Ateliê de Costura Dresch Ltda ME

Nome Fantasia: Ateliê de Costura Dresch

A empresa será composta de duas sócias, cada uma com 50% do capital social:



Rosane Maria Dresch – Trabalha como costureira há mais de 20 anos, possui uma ampla gama de clientes caseiros com um ótimo relacionamento, estes serão os primeiros clientes do ateliê.

Catiúcia Picoli – Trabalha desde 2005 como vendedora de tecidos, é estudante de moda e possui um alto grau de conhecimento do mercado da moda.

### **Missão**

Oferecer produtos com qualidade e prestar serviços com excelência ao cliente, visando o desenvolvimento da empresa e da sociedade.

### **Visão**

Ser reconhecida como um ateliê de costura conceituado, sendo vista como referência de qualidade e beleza para os clientes.

### **Valores**

- Excelência no atendimento e relacionamento com os clientes;
- Transparência e seriedade na política de preços;
- Utilização eficiente dos recursos financeiros da empresa;
- Qualidade e agilidade na entrega dos produtos e serviços;
- Crescimento sustentável e desenvolvimento de ações sociais.

### **Metas e Objetivos**

- Recuperar o investimento inicial em dois anos;
- Garantir um pró-labore de R\$ 2.000,00 para cada uma das sócias no primeiro ano, seguido de um aumento real de 10% ao ano;
- Adquirir maquinários e equipamentos industriais, buscando a expansão da empresa;
- Distribuir os produtos para comercialização em outras cidades do Rio Grande do Sul a partir do terceiro ano de existência.

### **Público-alvo**

- Garotas jovens, que buscam visuais personalizados, e preferem vestir roupas sob medida;
- Pessoas que buscam reformas em seus visuais, como bainhas, ajustes e colocação de zippers;
- Adolescentes em busca de fantasias personalizadas.

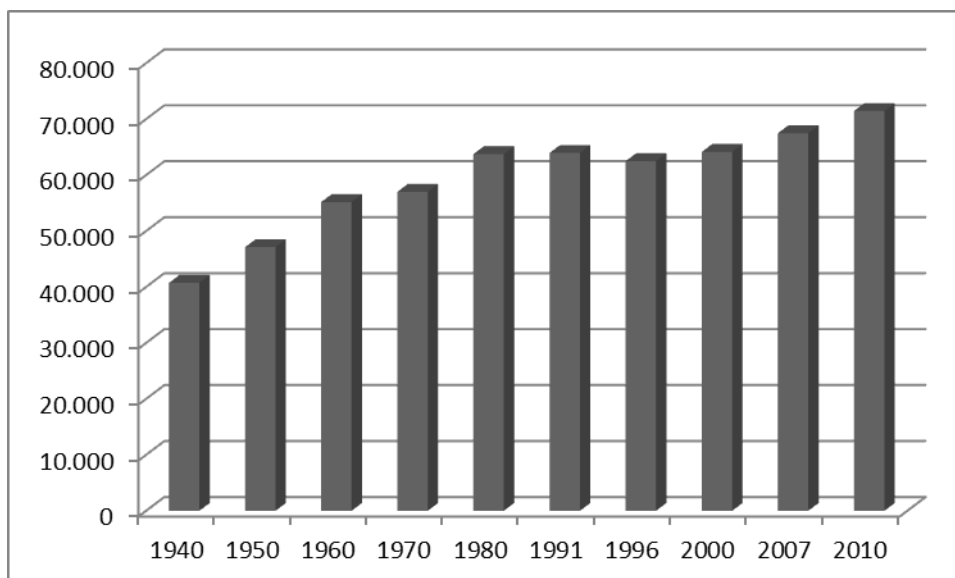
## **5.2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS E CULTURAIS DA CIDADE**

Segundo dados do IBGE, a população de Lajeado em 2010 correspondia a 71.445. Efetuada a análise cronológica de número de habitantes, verifica-se que nos últimos 10 anos, a cidade só deixou de crescer em 1996, tendo a última apuração do ano de 2010 apontado o maior número de cidadãos lajeadenses até o momento.

**Tabela 1 – População de Lajeado**

<b>Ano</b>	<b>População</b>
<b>1940</b>	40.724
<b>1950</b>	47.110
<b>1960</b>	55.170
<b>1970</b>	56.992
<b>1980</b>	63.739
<b>1991</b>	63.944
<b>1996</b>	62.474
<b>2000</b>	64.133
<b>2007</b>	67.474
<b>2010</b>	71.445

Fonte: IBGE



**Gráfico 1 – Crescimento Populacional de Lajeado**

Fonte: IBGE

No que se refere à distribuição etária, verifica-se que a cidade possui o mesmo padrão do Brasil: a pirâmide etária possui base larga, possuindo alargamentos nas faixas de 15 a 40 anos e a partir de então se reduzindo gradativamente. Verifica-se que o maior número de habitantes encontra-se na faixa de 15 a 19 anos, fato que também se alinha com o padrão nacional de distribuição etária.

No que se refere às origens da cidade, vale destacar que é formada por descendentes de imigrantes alemães, italianos, africanos e portugueses, com predominância dos alemães.

Segundo o IBGE, “a colonização alemã deixou marcas inconfundíveis no município, desde o estilo arquitetônico até o comportamento das pessoas, muitas coisas lembram o país de onde vieram os primeiros colonizadores.”

Quanto aos hábitos, a pequena população rural mantém atividades distintas d grande cidade, através de grupos de danças do folclore alemão, coraise bocha. As religiões predominantes na cidade são a Católica e a Evangélica.

O PIB de Lajeado do ano de 2010 foi aproximadamente de R\$ 1,4 4 bilhões, sendo representado da seguinte forma nos três setores:

**Tabela 2 – PIB de Lajeado dividido entre os três setores**

<b>Setor</b>	<b>Valor (em R\$)</b>	<b>Δ%</b>
<b>Agropecuária</b>	R\$ 12.969.000	0,92%
<b>Indústria</b>	R\$ 463.326.000	33,00%
<b>Serviços</b>	R\$ 927.906.000	66,08%

Fonte: IBGE

Com isso, verifica-se a força dos serviços na cidade, além da pequena força exercida pela agropecuária.

### 5.3 ANÁLISE DO SETOR DE VESTUÁRIO

De acordo com Lucena (2011), o mercado de moda no Brasil ainda é muito novo, que se encontra, contudo, em um grande processo de profissionalização. O setor da moda demonstrou crescimento nos últimos 15 anos, devido ao principal evento de moda no Brasil: o São Paulo Fashion Week.

A ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção traz alguns dados importantes sobre o setor têxtil no Brasil:

- Já existem mais de 30 mil empresas do ramo no Brasil, que geram cerca e 1,7 milhão de empregos diretos no país, sendo o segundo maior empregador na indústria de transformação;
- Nos últimos 10 anos, foram investidos 13 bilhões de dólares no setor, que é o 5º maior parque têxtil do mundo;
- São produzidas aproximadamente 9 bilhões de peças a cada ano e no ano de 2009 a indústria faturou 47,6 bilhões de dólares
- Foram gerados 11.844 empregos no ano de 2009, e há a estimativa que em 2011, sejam criados mais 40 mil postos formais de trabalho.

De acordo com Alves (2008), o mercado de vestuário e confecções é dominado pelos fornecedores, tendo em vista que, em sua composição predominam as pequenas empresas e as opções tecnológicas possuem foco na redução dos

custos. O setor busca a otimização dos resultados da produção, buscando diversificação e melhoria do produto final através do design. As organizações costumam realizar práticas de marketing e desenvolvimento de marcas para combater a imitação.

Uma forte característica da indústria brasileira de confecções é a grande heterogeneidade presente entre as médias e pequenas empresas. Destaca-se, ainda, a presença de um numeroso grupo de pequenas empresas tecnologicamente defasadas, com foco para o mercado interna, onde as estratégias adotadas privilegiam o baixo custo; e outro grupo de médias empresas, já com considerável modernização tecnológica. Estas empresas costumam estar voltadas ao mercado de alta renda, através da utilização de estratégias de diferenciação do produto e foco na qualidade.

Referente à produção, destaca-se a utilização da terceirização do trabalho, a fim de evitar obrigações trabalhistas e tributárias. Além disso, o setor de vestuário no Brasil apresentou tendências a utilizarem métodos de produção com flexibilidade no trabalho, círculos de qualidade e *just-in-time* (ALVES, 2008).

No que diz respeito às exportações, Alves (2008) afirma que há um mercado em expansão, porém este mercado ainda enfrenta algumas barreiras burocráticas, dificultando o acesso das pequenas e médias empresas no mercado das exportações. Trata-se de um aspecto estruturalmente deficiente do setor, que exige intervenções tanto das empresas como do governo brasileiro.

Como fatores fundamentais para a competitividade dos produtos, ressalta-se a importância do estilo e do design do produto, havendo destaque a tentativa do setor brasileiro em criar um estilo que agregue características nacionais nos produtos, apresentando traços específicos da cultura do país.

#### 5.4 DEFINIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

A seguir serão elencados os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa. Vale destacar que a demanda é bastante variada, indo desde a confecção de um vestido de festa, até a simples bainha de uma calça.

Com isso, foi realizada uma divisão entre os produtos e serviços prestados: confecções, para definir a confecção de um visual, como a construção de um casaco ou uma blusa; e reformas, onde serão realizadas adaptações e aperfeiçoamentos às peças já possuídas pelo cliente.

No que se refere ao preço, vale destacar que ele pode variar de acordo com a complexidade da peça.

### **Confecções**

- Casaco: O casaco é uma peça que pode ser usada na primavera, outono e inverno. No caso de dias com temperatura mais amena, pode-se utilizar um casaco com um tecido mais fino como o veludo cotelê, já nos dias mais quentes, o casaco de lã surge como a principal peça para garantir o calor do corpo.
- Vestido: Esta peça pode ser usada tanto no dia-a-dia como em uma noite de gala, pode ser usado em todas as estações, e possui os preços mais variados, tanto pela complexidade da costura, como no preço do tecido, que pode ir da seda até o cetim.
- Calça: A calça é uma peça fundamental no vestuário masculino e feminino. É pertinente ressaltar que a empresa não trabalhará com jeans, tendo em vista a necessidade de máquinas industriais. É uma peça usada em todas as estações, e não há uma grande variação de preço.
- Fantasia: As fantasias costumam ser confeccionadas na época da festa a fantasia de Lajeado, motivo da grande sazonalidade dessa demanda. É um visual que não possui nenhum padrão, sendo cada fantasia uma confecção diferente, o tecido mais utilizado é o cetim, pelo seu brilho.
- Blusa: As blusas são peças femininas que também podem ser utilizar nas mais diversas estações, no verão, por exemplo, uma blusa mais solta ao corpo com um tecido fino como a viscolycra, já no inverno, uma blusa de malha pode atender à necessidade do cliente.

- Cachecol: O cachecol é uma peça utilizada predominantemente no inverno, contudo, o cachecol de “fraldinha”, com tecido fino que possui textura leve e transparente, pode ser utilizado em todas as estações.
- Uniformes: São peças padronizadas, solicitadas em grandes quantidades, solicitadas por empresas.

### **Reformas**

- Baínha – Trata-se do ajuste mais utilizado nas roupas, é o acabamento final da roupa, a demanda mais comum é no ajuste da baínha das calças. Vale destacar que, no caso de ajustes, as máquinas artesanais conseguem trabalhar com o jeans. Outra solicitação das clientes é a baínha dos vestidos, serviço que possui um preço mais elevado do que a baínha.
- Zíper – O conserto de zíper é um trabalho comum das costureiras e é outro tipo de reforma bastante demandado pelos atuais clientes da sócia-costureira.
- Ajustes gerais – Os ajustes gerais englobam diversos serviços, como alguma peça com falha de costura. Outra variação dos ajustes é um casaco muito largo, por exemplo. Neste caso, é possível encurtar sua manga e seu comprimento, deixando o casaco com estilo *slim fit*.

## **5.5 PLANO DE MARKETING**

Todo tipo de organização, que vise ou lucro ou não, pequena ou grande, pública ou privada, necessita de um plano de negócios. É ele que define os objetivos da empresa, as estratégias a serem seguidas e como as áreas serão geridas. Das diversas áreas englobadas no plano, o marketing com certeza tem papel fundamental, visto que ele subsidiará a formulação de todos os outros planos como, por exemplo, o financeiro e o de produção.

O plano de marketing consiste em um documento escrito que abrange as principais decisões acerca do posicionamento que a organização pretende estabelecer no mercado. Dentre os itens contemplados no plano, destacam-se: identificação de segmentos de mercado; adequação dos produtos e serviços a esses segmentos; projeção de cenários; avaliação dos concorrentes; análise SWOT e elaboração de estratégias.

Para a construção de um ateliê de costura, a elaboração de um Plano de Marketing aparece como uma poderosa ferramenta onde é possível mensurar as necessidades dos clientes com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.



### 5.5.1 Matriz Produto/Mercado (P/M)

Produto/Mercado	Problemas nas peças	Debutantes	Necessidades de novas peças	Empresas	Foliões
Casaco			X		
Vestido		X	X		
Blusa			X		
Fantasia					X
Báíinha/Ajustes	X	X			
Calça			X		
Uniformes				X	

**Quadro 2: Matriz P/M**

Fonte: Autor

A matriz de produtos e mercados apresentada acima mostra como os produtos oferecidos pela empresa podem atender às necessidades dos clientes. É possível observar que os clientes já costumam possuir uma pré-disposição para compra em determinada situação. No mês de agosto e setembro, por exemplo, é evidente o aumento substancial na demanda de fantasias, tendo em vista que esta é a época tradicional para a realização da festa. Uma menina de quatorze anos a dezesseis anos, provavelmente necessitará de um ou mais vestidos para ir aos bailes de debutantes de suas amigas. Enfim, trata-se de um mercado que segmenta determinados produtos de maneira bastante precisa.

### **5.5.2 Análise Situacional**

Os resultados de uma organização sofrem impactos significativos acordo com a variação de alguns fatores fundamentais, desde aspectos mais gerais como a renda per capita, crescimento populacional da cidade, como aspectos mais específicos da atividade da empresa, como redução/aumento na demanda e surgimento de novos *players* no mercado. Diante disso, a realização de uma análise situacional possui grande valia no momento da definição de uma estratégia de mercado.

A análise situacional tem como objetivo traçar cenários que simulem possíveis “situações” que afetarão tanto o ambiente interno como externo da empresa, sejam elas favoráveis ou não, para que a organização esteja preparada para agir ao deparar-se com alguma delas. No escopo dos Planos de Negócios, costuma-se esboçar três cenários: um otimista, um realista e um pessimista.

#### **5.5.2.1 Cenário Otimista**

No que se refere às vendas, o cenário otimista perceberá um aumento nas vendas de 20% acima do esperado a cada ano, devido ao possível sucesso da empresa e a satisfação dos clientes. No ambiente externo, pode-se destacar a

permanência da tradição de festa de debutantes, e eventos que demandem vestidos de gala.

Ainda, pode-se pressupor um aumento na demanda de fantasias pelo crescimento da festa à fantasia da cidade e um enfraquecimento da concorrência no passar dos anos.

O fortalecimento com o relacionamento com os fornecedores pode aumentar o lucro da empresa, reduzindo, assim, o custo da matéria-prima. Sob o ponto de vista demográfico, este cenário prevê um crescimento da população da cidade em geral, o que acarretará um aumento na demanda do setor de vestuário.

Por fim, pressupõe-se o sucesso da empresa no processo de expansão, que consiste na comercialização de peças próprias para outras cidades gaúchas.

Na ocorrência do cenário otimista, as principais ações a serem tomadas são:

- Fortalecimento/fidelização dos clientes do ateliê e dos fornecedores da empresa;
- Investimento de capital na expansão da empresa, buscando comercializar as peças em cidades como Estrela, Teutônia, Encantado e Santa Cruz do Sul;
- Aquisição de máquinas industriais para agilizar e aumentar a produção das peças.

#### 5.5.2.2 Cenário Pessimista

O cenário pessimista é aquele em que a *performance* da empresa não está de acordo com as expectativas do negócio, e é possivelmente o cenário mais importante, já que trata de situações delicadas, que podem comprometer a sobrevivência da empresa.

Neste cenário, planeja-se uma redução de 20% no faturamento com as vendas e uma baixa diversificação da clientela. No âmbito externo, pode-se destacar a possível extinção da festa à fantasia, um evento drástico, que reduziria significativamente o faturamento do mês de agosto/setembro. Demograficamente, a redução da população da cidade poderia afetar negativamente a demanda.

Outro evento que deve ser considerado é a possível extinção da loja Duque Comércio de Tecidos, única loja da cidade que comercializa uma diversidade significativa de tecidos para costura.

Neste caso, existem algumas ações que devem ser planejadas no caso da ocorrência deste cenário, ou algum dos eventos nele previstos:

- Expandir a divulgação do ateliê, através de campanhas de publicidade, como a distribuição de panfletos (devido ao baixo custo);
- Buscar outros fornecedores em cidades vizinhas, no caso de não haver um bom fornecedor na cidade;
- Redução do pró-labore das sócias;
- Encerramento da empresa, em caso de extrema falta de liquidez financeira.

#### 5.5.2.3 Cenário Realista

O cenário realista nada mais é do que o cenário esperado, onde houve todo o embasamento do presente plano de negócios.

#### 5.5.3 Análise dos clientes

De acordo com a matriz Produto/Mercado (P/M), foram descritos cinco tipos de clientes e foram atribuídos os produtos que devem ser oferecidos a cada um deles, a seguir, serão descritas algumas características de cada um deles:

- **Cientes com problemas em suas peças:** estes são os os consumidores que já solicitam os serviços de costura para a sócia. Em sua grande parte são mulheres com idade acima de 30 anos, que gostam de suas peças de roupa e preferem reformá-las a comprarem visuais novos. Os serviços prestados são os mais variados, desde a bainha de uma calça até uma reforma mais complexo, onde há redução do comprimento e largura da peça. A demanda de clientes do

sexo masculino costuma ser a troca do zíper das calças, porém possuem uma importância pequena.

- **Debutantes:** estas clientes são bastante comuns e se englobam nessa categoria não só a aniversariante, mas qualquer mulher que busque a confecção de um vestido para festa. A faixa etária destas clientes costuma variar entre 13 e 19 anos, estas clientes costumam ir acompanhadas de suas mães. O principal produto oferecido é o vestido, normalmente de um tecido mais refinado como o chantum: um tecido que se assemelha com a seda, porém com um preço bastante mais acessível. Outra demanda que eventualmente surge para debutantes é a realização de mudanças em um vestido já possuído pela cliente, como um novo drapeado ou uma mudança no caimento da peça.
- **Clientes com necessidades de novas peças:** este é o segmento em que a empresa desenvolverá grande parte das suas ações de marketing, pois é o tipo de público que a sócia costureira não atende em seu domicílio: os clientes que estão em busca de visuais personalizados, diferentes, que não são localizados em lojas de departamento e que possuem um preço acessível, diferentemente de lojas que comercializam roupas de grife. O tipo de cliente que a empresa busca são mulheres de todas as faixas etárias, e os produtos a serem oferecidos são blusas, calças, e vestidos casuais.
- **Empresas:** o ramo das empresas é um setor que não é o foco principal do ateliê em um primeiro momento, no entanto, é pertinente destacar que a empresa confecciona peças em grande escala, como uniformes de escola ou de trabalho.
- **Foliões:** os foliões representam os clientes que apresentam demanda de fantasias, sua faixa etária varia de 16 a 28 anos, e costuma haver um equilíbrio entre homens e mulheres. No que se refere aos clientes do sexo masculino, verifica-se que suas peças costumam ser menos

complexas, já as mulheres costumam solicitar fantasias com bastantes adereços e acessórios.

#### 5.5.4 Análise da concorrência

A cidade de Lajeado possui inúmeras lojas que comercializam roupas, contudo, percebeu-se uma ausência de um ateliê de costura com as mesmas características no negócio proposto. A concorrência, dessa forma, se dá com as próprias lojas de comércio de roupas, como algumas empresas concorrentes listadas a seguir:

- **Vínculo:** Trata-se de loja de roupas com os preços mais elevados de Lajeado, comercializa produtos das marcas Calvin Klein, Armani, Dior e Dolce e Gabbana. Seu público-alvo são clientes com alta renda, ligados fortemente às mais novas tendências da moda, e que estão dispostos a pagar o preço das marcas comercializadas. Possui uma loja no centro da cidade. Atende o público masculino e feminino com uma variedade restrita de peças.
- **Dullius:** É uma grande loja multimarcas que comercializa marcas renomadas como Cavallera, Colcci e Ellus. É uma concorrente bastante perigosa, pois apesar de seus produtos apresentarem preço bastante elevado, a loja possui crediário estrondosamente utilizado pelos seus clientes, que apresentam múltiplos níveis de diversificação. Quer dizer, verifica-se uma loja que comercializa produtos para clientes de alta renda para consumidores de média e baixa renda. Parcela as compras em 8x no carnê com uma taxa de juros bastante baixa. A rede possui 3 lojas na cidade: duas no centro, e uma no Unicshopping. A Dullius atende ao público masculino e feminino e oferece os mais diversos produtos, como bolsas, sapatos, jeans, tênis, vestidos e camisas sociais.

- **Malagueta:** Loja que comercializa peças de ótima qualidade, porém que não possuem marcas famosas. Possui uma sede no Unicshopping, e o preço de seus produtos é levemente superior ao do mercado. Comercializa peças somente para o público feminino, e possui grande variedade de *lingeries* e trajes de banho femininos, além de vestidos e peças tradicionais do público feminino.
  
- **Bora Bora:** Estabelecimento que comercializa peças de surf/skate para o público masculino e feminino. Trabalha com marcas como Mormaii, Quiksilver, Red Nose e Hang Loose, e possui preços elevados. Presente em duas lojas físicas: uma no Unicshopping e outra no centro da cidade.
  
- **Young modas:** Loja voltada para o público de média, comercializando peças com preços acessíveis para homens e mulheres. As peças não possuem marcas famosas, porém possuem boa qualidade, destacando-se, nessa categoria, as calças jeans.
  
- **Clip comércio:** A clip comércio é uma pequena loja que tem como política oferecer produtos com preço baixo ao cliente. Localiza-se no centro de Lajeado, e possui um perfil de cliente semelhante ao do ateliê.
  
- **Costureiras em geral:** As principais concorrentes do ateliê são as costureiras residenciais, que costumam cobrar preços levemente inferiores ao oferecido pelo ateliê. Ademais, prestam serviços e oferecem produtos com qualidade semelhante. Com isso, o ateliê deverá focar seus esforços no *design* e na alta qualidade dos serviços prestados, além de oferecer um ambiente confortável ao cliente.

### 5.5.5 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta essencial em qualquer processo de planejamento, e serve como base estratégica para a elaboração de um plano de negócios. O termo vem do inglês “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”, que, traduzindo para o português representam “Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades”, e objetivam analisar os pontos positivos e negativos da empresa e do mercado em que ela atua.

As forças e fraquezas referem-se ao ambiente interno da organização e, portanto, concentram-se naquilo que ela possui ou realiza que a difere competitivamente (tanto negativa quanto positivamente). Assim, uma grande carteira de clientes, por exemplo, é um ponto forte, pois representa uma vantagem competitiva da empresa.

Já as oportunidades e ameaças dizem respeito à situação em que o mercado se encontra no momento, ao ambiente externo à organização. Deste modo, a possibilidade de uma mudança crítica na demanda é uma ameaça, que não depende da empresa mas a afeta negativamente.

A seguir, encontra-se a Análise SWOT do ateliê, relacionando os pontos fracos e fortes e a situação do mercado em que a empresa se situa.



<p><b><u>PONTOS FORTES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente conhecimento em costura e <i>design</i> de moda</li> <li>- Ótimo relacionamento com a principal fornecedora de tecidos</li> <li>- A empresa já possui o maquinário necessário para dar início ao negócio</li> <li>- Carteira de clientes da sócia será automaticamente transferida para o ateliê</li> <li>- Integração entre as sócias (mãe e filha)</li> </ul>	<p><b><u>PONTOS FRACOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo investimento inicial</li> <li>- Pouco conhecimento em gerenciamento de empresas</li> <li>- Máquinas artesanais com pouca potência</li> <li>- A empresa é desconhecida no mercado</li> <li>- Localização sem privilégios</li> </ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento da cidade de Lajeado e de sua população</li> <li>- Possibilidade de oferecer peças únicas a um bom preço</li> <li>- Parceria com fornecedores</li> <li>- Busca de clientes que desconhecem esse tipo de mercado</li> </ul>	<p><b><u>AMEAÇAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande número de concorrentes</li> <li>- Muitos clientes desconhecem o mercado de peças personalizadas</li> <li>- Sazonalidade da demanda em época de festas</li> <li>- Crescimento das grandes lojas de varejo</li> <li>- Extinção de eventos tradicionais como festa à fantasia e debutantes em clubes</li> </ul>

**Quadro 3 – Análise SWOT**

Fonte: Autor

## 5.5.6 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing definem a maneira como a empresa se posicionará no mercado. Neste caso, as estratégias se subdividem entre: produto, preço, distribuição e comunicação.

### 5.5.6.1 Estratégia de Produto

A estratégia de produto do ateliê de costura será baseada na qualidade: tanto no atendimento prestado ao cliente como na qualidade do produto. O foco no *design* também surge como principal pilar da estratégia da empresa, e será o que diferenciará a empresa dos concorrentes.

Para isso, as sócias deverão estar atentas às mais novas tendências da moda e devem estar sempre em busca das novas matérias-primas (tecidos), buscando trazer novidades à clientela, que estará em processo de fidelização.

A questão da exclusividade das peças também é bastante forte, com isso, a empresa deve evitar fazer muitos *looks* parecidos para os clientes da loja. Vale destacar, todavia, que a empresa buscará comercializar peças para o varejo no futuro certamente possuirão padronizações, ao contrário das peças personalizadas. Apresenta-se a seguir a lista de todos os produtos a serem comercializados pela empresa:

Quanto ao atendimento, é importante que o cliente se sinta em um local onde ele possa montar seu próprio visual, do jeito que desejar. Além disso, não terá problema algum com ajustes de possíveis tamanhos que não sirvam ou que fiquem muito largos: a peça será confeccionada de acordo com suas medidas, evitando reformas futuras.

Um ponto importante é que o cliente não deixará de comprar porque não há peça no seu tamanho, agente facilitador no processo de venda e de negociação.

#### 5.5.6.2 Estratégias de Preço

No que se refere à forma de pagamento, é importante ressaltar que pela insuficiência financeira da empresa, os pagamentos serão recebidos somente à vista em dinheiro ou cheque, devido a necessidade de fluxo de caixa do ateliê, que precisará de capital para cobrir seus custos e despesas.

Quanto à política de preços, a estratégia adotada é de alinhamento com a margem de lucro da empresa, ou seja, será comercializado o preço necessário para a ocorrência do cenário realista da empresa, onde é garantido o pró-labore e o crescimento da organização.

Ademais, a partir do segundo ano, espera-se ampliar a forma de pagamento para o cartão de crédito, onde poderá haver parcelamento, e cheques pré-datados. Essas ações, contudo, demandam um bom capital de giro no primeiro ano.

A seguir, são apresentados os preços dos produtos. Vale destacar que o preço pode sofrer variações de acordo com a complexidade das peças, por isso, foram feitas algumas especificações na tabela. Ademais, os preços foram arredondados para não possuírem “valores quebrados”.

**Tabela 3 – Preço de Produtos**

<b>Produto</b>	<b>Preço</b>
Casaco de lã com forro	R\$ 199,00
Blazer com forro	R\$ 129,00
Blazer sem forro	R\$ 99,00
Camisa feminina	R\$ 59,00
Vestido simples	R\$ 69,00
Vestido de festa curto	R\$ 109,00
Vestido de festa longo	R\$ 239,00
Fantasia simples	R\$ 49,00
Fantasia com várias peças	R\$ 69,00
Fantasia com adereços	R\$ 99,00
Blusa simples	R\$ 49,00
Blusa com franzidos, babados e tops	R\$ 69,00
Calça social feminina	R\$ 69,00
Cachecol	R\$ 35,00

Fonte: Autor

No que se refere aos serviços oferecidos pelo ateliê, foi adotada a mesma estratégia de preço, isto é, será cobrado um valor condizente com o das costureiras domésticas.

**Tabela 4 – Preço dos serviços**

<b>Serviço</b>	<b>Preço</b>
Báinha	R\$ 8,00
Recolocação de Zipers	R\$ 10,00
Báinha de Vestidos	R\$ 12,00
Diminuição de casacos	R\$ 18,00

Fonte: Autor

### 5.5.6.3 Estratégias de Distribuição

A estratégia de distribuição do ateliê não abrange intermediários. Com isso, os produtos finais são entregues diretamente ao cliente, caracterizando a venda direta, contudo, é importante frisar que o principal fornecedor de matéria-prima (Duque Comércio de Tecido), pode ser um agente iniciador da compra. Mais especificamente, no caso de o cliente comparecer à loja de tecidos sem possuir uma costureira determinada - isto faz do ateliê uma possível escolha para transformar este tecido comprado em uma peça.

Ademais, uma das sócias trabalhou mais de 5 anos como vendedora de tecidos nesta loja, possuindo um ótimo relacionamento com os proprietários, fato que auxilia de forma significativa o relacionamento com este fornecedor.

### 5.5.6.4 Estratégia de Comunicação

A carteira de clientes inicial do ateliê já é significativa, uma vez que a demanda de costuras de uma das sócias já é bastante alta. Com os clientes atuais, a sócia já possui demanda para 5 horas de costura diariamente. A partir da criação do ateliê, esta carteira sofrerá um processo de expansão, e ela ocorrerá através do processo de comunicação. Cabe ressaltar que as ações de propaganda costumam ser custosas, e a empresa não possui grande capital para este tipo de investimento.

Uma maneira bastante forte de divulgação da empresa é o marketing boca-a-boca, que se apresenta como a melhor opção: forte e barata. Além disso, vale destacar que esta é a forma que grande parte das costureiras caseiras divulga seus serviços.

Além disso, a personalização do atendimento domiciliar cria um vínculo muito forte com os clientes. Por isso, o marketing boca-boca pode até ser induzido diretamente, tendo em vista que já existe um excelente relacionamento entre empresa e cliente. A ação, portanto, é a solicitação da divulgação aos amigos dos clientes, através da entrega de cartões de visita.

A criação de um *website* também surge como uma boa opção para prospectar clientes, tendo em vista que possui um preço razoável, contudo, a princípio não será realizado este tipo de comunicação, uma vez que possui custo de manutenção mensal.

## 5.6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o ateliê não buscará ter um grande grupo de funcionários. Na verdade, estima-se a necessidade de somente uma costureira, considerando a pequena variação fluxo de tarefas a serem executadas.

O ateliê buscará ter como integrantes:

- Uma sócia que irá coordenar e operar o setor de produção da empresa, realizando as tarefas relacionadas à área.
- Uma sócia que irá ser responsável pela área de vendas e administrativa da empresa.
- Costureiras domésticas, que prestarão eventuais serviços necessários para cobrir a demanda.
- Uma faxineira, contratada por empresa terceirizada para efetuar a limpeza do local uma vez por semana.
- Uma contadora que prestará serviços contábeis e financeiros à empresa.

Foi levantada a hipótese da contratação de uma funcionária no regime da CLT, contudo foi considerada uma atividade bastante custosa, já que envolve recolhimentos de FGTS, pagamento de décimo-terceiro salário e adiantamento de férias, além de possíveis multas rescisórias.

## 5.7 PLANO ORGANIZACIONAL

No que se refere à estrutura jurídica-legal, o ateliê se enquadrará como uma microempresa (ME), sendo registrada como uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada. É possível realizar o registro na própria junta comercial da cidade. As cotas serão distribuídas igualmente entre as duas sócias.

Quanto à localização, foi encontrada uma pequena loja de 44 m<sup>2</sup> localizada no centro da cidade, com um preço de aluguel de R\$ 750,00, um valor bastante atrativo e de acordo com as possibilidades financeiras do ateliê.

A loja está situada em rua paralela à principal avenida de Lajeado, e possui uma visibilidade razoável. Vale destacar que inicialmente o ateliê buscará desenvolver seus clientes já existentes e buscar clientes em potencial através dos próprios clientes, não havendo uma grande necessidade de uma boa localização, o que custaria em torno de R\$ 1.800,00 ao mês.

Estima-se que o tempo médio para a obtenção de todos os documentos e a realização da reforma na loja seja de um mês, os detalhes dos investimentos na loja serão abordados no Plano Financeiro.

Por se tratar de uma microempresa familiar sem nenhum funcionário contratado, não há uma estrutura hierárquica evidente. Por isso, efetuou-se um quadro para ilustrar as responsabilidades e atividades de cada uma das sócias:

<p><b><u>Rosane</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordenar e operar a área de produção</li><li>- Efetuar o transbordo de serviços a outras costureiras, se necessário</li><li>- Tirar as medidas dos clientes</li><li>- Fazer marcações nos casos de reforma</li><li>- Analisar os pedidos de peças dos clientes e definir a viabilidade da confecção</li><li>- Definir o preço e prazo dos serviços</li><li>- Verificar necessidade de manutenção das máquinas</li><li>- Realizar o controle das matérias-primas, como tecidos e linhas</li></ul>	<p><b><u>Catiúcia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oferecer os serviços e produtos do ateliê aos clientes</li><li>- Efetuar e recepcionar as chamadas telefônicas</li><li>- Gerenciar a caixa de entrada de e-mails do ateliê</li><li>- Administrar o caixa e o financeiro do ateliê</li><li>- Coordenar reformas e decorações</li><li>- Entrar em contato com os fornecedores</li><li>- Realizar os pedidos de matérias-primas</li><li>- Desenvolver o banco de dados dos clientes</li></ul>
---	--

**Quadro 4 – Atividades das Sócias**

Fonte: Autor



## 5.8 PLANO OPERACIONAL

Primeiramente, é pertinente destacar quais serão as máquinas envolvidas no processo de produção:

**Overloque:** Máquina utilizada para fazer os fechamentos e acabamentos internos das peças.

**Galoneira:** Máquina utilizada para realizar a bainha de calças, além de manga de camisetas.

**Reta:** Máquina utilizada para costuras em geral, funciona bem em diversos tipos de tecidos.

**Máquina Convencional Doméstica Singer:** Máquina utilizada para o rebatimento de elásticos em roupas íntimas, além de recolocar zipers e casear (colocar botões). Trata-se de uma máquina bastante artesanal que também efetua costuras em tecidos leves e diversos trabalhos.

Através dessas quatro máquinas, é possível realizar todos os produtos e serviços propostos pelo ateliê. Além disso, a sócia Rosane já possui todas estas máquinas em casa, e todas estão em ótimo estado, com isso, o investimento inicial será bastante reduzido por não necessitar do valor do maquinário em dinheiro.

No que se refere ao processo de produção, foi elaborado um pequeno esquema utilizando o software Bizagi, onde são apresentados os principais processos envolvidos, desde a chegada do cliente (círculo verde), até a sua saída (círculo em vermelho) na primeira visita.

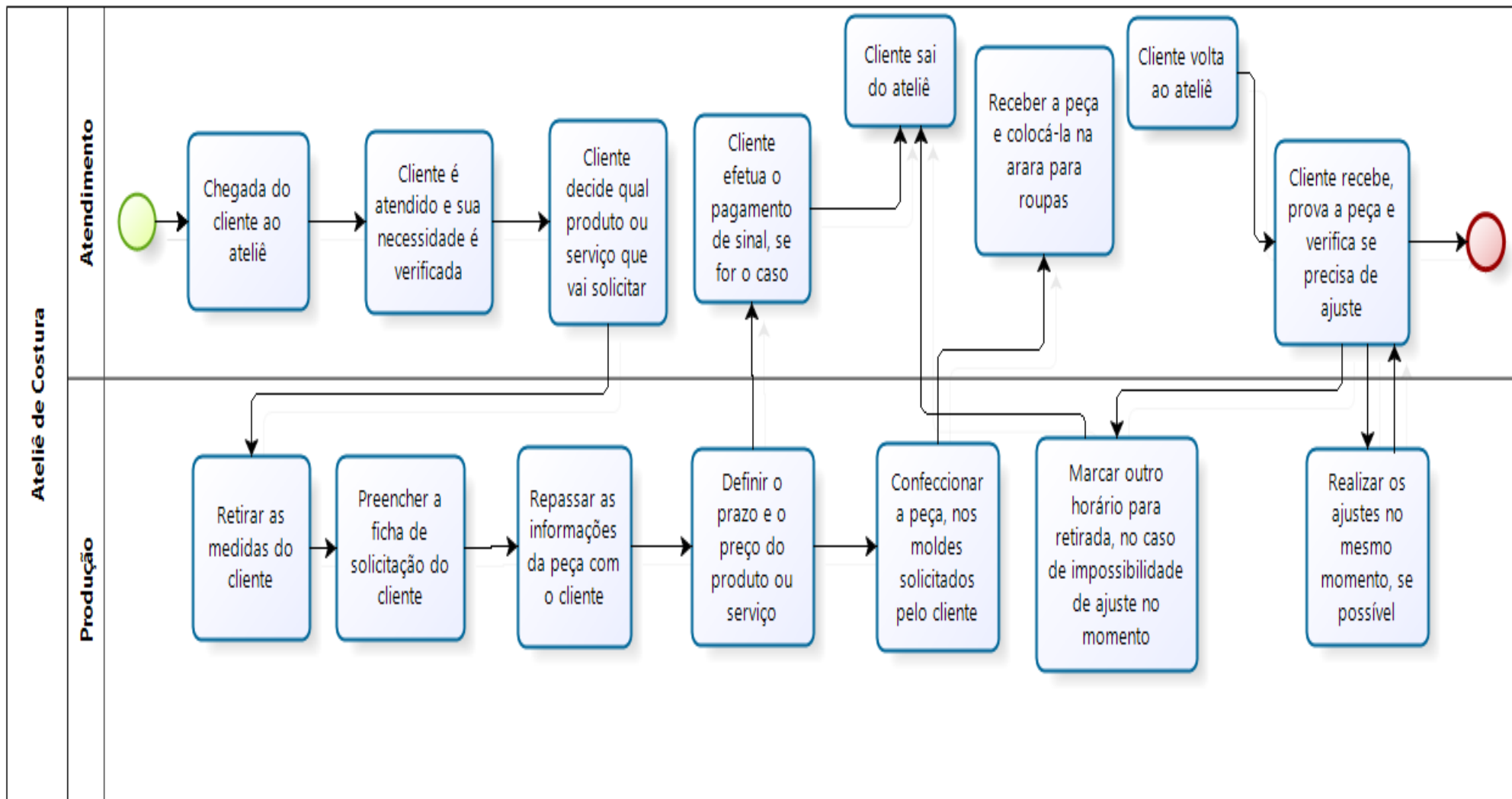


Figura 1: Diagrama dos processos do ateliê

Fonte: Autor

O controle dos pedidos ocorrerá pelo preenchimento da ficha de solicitação. Trata-se de um cartão onde constam todas as medidas dos clientes, além de uma descrição dos pedidos.

Cliente	<input type="text"/>		
Busto	<input type="text"/>	Solicitação em	<input type="text"/>
Cintura	<input type="text"/>	Entrega em	<input type="text"/>
Quadril	<input type="text"/>	Valor	<input type="text"/>
Comprimento da blusa	<input type="text"/>	Pagamento em	<input type="text"/>
Largura das costas	<input type="text"/>	Tecido 1	<input type="text"/>
Largura do braço	<input type="text"/>	Tecido 2	<input type="text"/>
Ombro	<input type="text"/>	Forro	<input type="text"/>
Largura do Joelho	<input type="text"/>	Botões	<input type="text"/>
Comprimento da calça	<input type="text"/>		
Punho	<input type="text"/>		
Descrição do pedido	<input type="text"/>		

**Figura 2: Ficha de solicitação**

Fonte: Autor

Com o preenchimento desta ficha, é possível obtermos todos os dados necessários para a confecção da peça, desde as medidas dos clientes, até a quantidade de tecidos, forro e botões das peças.

É desta forma que ocorrerá a compra da matéria-prima do ateliê. Como nenhum pedido fica pronto momentaneamente, a ideia é trabalhar com um prazo de 3 dias úteis para a entrega de peças novas, e de 1 dia útil para reformas como bainhas e recolocação de zippers.

O horário de funcionamento do ateliê será das 9h às 12h e das 14h às 18h30min. Grande parte das lojas do centro de Lajeado fecha ao meio-dia, por isso, não foi considerado um problema o fechamento por duas horas.

## 5.9 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro possui como objetivo fornecer ao empreendedor uma visão geral das finanças da empresa, elucidando qual será o investimento inicial, prevendo despesas e receitas, bem como os impostos que serão cobrados. Além disso, serve como ferramenta gerencial para analisar a viabilidade do negócio.

### 5.9.1 Investimento inicial

Para determinarmos o investimento inicial, é necessário fazer uma estimativa dos investimentos fixos, despesas pré-operacionais e necessidade de capital de giro.

Para isso foram elaboradas três tabelas para demonstrar os gastos para sua execução:

**Tabela 5: Investimentos Fixos – Obras e Instalações**

<b>Investimentos Fixos - Obras e Instalações</b>	
Reformas	R\$ 1.200,00
Decoração	R\$ 800,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>

Fonte: Autor

Nesta primeira tabela, foram estimados os custos para a instalação do ateliê. Na parte de reformas, incluem-se a pintura do local, juntamente com a divisória que existirá entre a recepção e a produção. A decoração abrange a fachada do ateliê e a decoração interna.

**Tabela 6: Investimentos Fixos – Máquinas e Equipamentos**

<b>Investimentos Fixos - Máquinas e Equipamentos</b>	
Máquina Overloque 3 fios	R\$ 800,00
Máquina Galoneira	R\$ 1.200,00
Máquina Reta	R\$ 1.000,00
Máquina Doméstica Singer	R\$ 600,00
Aparelho de telefone fixo	R\$ 60,00
Cafeteira	R\$ 120,00
Ventilador	R\$ 100,00
Ferro de Passar	R\$ 150,00
Computador com Office	R\$ 1.000,00
Impressora	R\$ 200,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.230,00</b>

Fonte: Autor

Na parte de máquinas e utensílios, foram destacadas as máquinas necessárias para a operacionalização da produção e alguns eletroeletrônicos como cafeteira, para servir café aos clientes; ventilador, para proporcionar um ambiente agradável; ferro de passar, no caso de trabalho com tecidos muito amassados; um telefone para recepcionar e contatar os clientes, e um computador com impressora para as atividades administrativas.

Tabela 7 – Investimentos Fixos - Móveis e Utensílios

<b>Investimentos Fixos - Móveis e Utensílios</b>		
<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor total</b>
Balcão para recepção	1	R\$ 600,00
Espelho	2	R\$ 300,00
Arara de roupas	2	R\$ 600,00
Cabide	50	R\$ 200,00
Manequim	3	R\$ 750,00
Cadeiras	3	R\$ 240,00
Sofá para recepção	1	R\$ 600,00
Mesa para espera	1	R\$ 300,00
Mesa para costura	1	R\$ 200,00
Tesoura	1	R\$ 30,00
Linhas, Joaninhas e Alfinetes	1	R\$ 80,00
Botões variados	1	R\$ 50,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 3.950,00</b>

Fonte: Autor

Na parte de móveis e utensílios, foi estipulada a compra de um balcão para a recepção, dois espelhos, duas araras para roupas, juntamente com 50 cabides para armazenamento das peças, três manequins para serem colocados na vitrine, 3 cadeiras de escritório, um sofá para a recepção, além de uma mesinha para a sala, uma mesa para a sala de costura, onde serão realizados os cortes, juntamente com alguns instrumentos necessários para a costura, como tesoura, botões, linhas e alfinetes.

Tabela 8 – Investimentos Fixos

<b>Investimentos Fixos</b>	
Obras e instalações	R\$ 2.000,00
Máquinas e Equipamentos	R\$ 5.230,00
Móveis e Utensílios	R\$ 3.950,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 11.180,00</b>

Fonte: Autor

Na tabela acima, foram unidos todos os investimentos em questão, gerando um total de R\$ 11.180,00 para investimentos fixos.

**Tabela 9 – Despesas Pré-Operacionais**

<b>Despesas Pré-Operacionais</b>	
Aluguel	R\$ 750,00
Contadora	R\$ 200,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 950,00</b>

Fonte: Autor

Nas despesas pré-operacionais, foi considerado o custo de uma contadora conhecida da família, que ofereceu seus serviços a baixo custo, além do valor do aluguel do primeiro mês.

**Tabela 10 – Investimento Inicial**

<b>Investimento Inicial</b>	
Investimentos Fixos	R\$ 11.180,00
Despesas Pré-Operacionais	R\$ 950,00
Capital de Giro	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 13.630,00</b>

Fonte: Autor

Como capital de giro inicial, estipulou-se um valor de R\$ 1.500,00, que, somados aos investimentos fixos e às despesas pré-operacionais, resultam em um investimento inicial de R\$ 13.630,00, um valor bastante acessível às sócias.

Ademais, aproximadamente R\$ 5.630,00 do investimento inicial, já é possuído pelas sócias, como a mesa de costura, as máquinas de costuras, um espelho e outros utensílios. Com isso, o desembolso inicial em dinheiro estaria em torno de R\$ 8.000,00, sendo R\$ 4.000,00 para cada sócia.

### 5.9.2 Previsão de receitas

Devido à dificuldade de prever a demanda inicial do ateliê, optou-se por fazer uma estimativa mensal de vendas, e distribuí-la igualmente por todos os meses do ano. Com isso, espera-se que a sazonalidade da demanda fique equilibrada entre os produtos. Quer dizer, é importante prevermos o valor da receita mensal, e não da quantidade de determinado produto vendido no mês.

**Tabela 11 – Previsão de Receita Mensal dos Produtos**

<b>Produto</b>	<b>Preço</b>	<b>Vendas/mês</b>	<b>Receita/mês por Produto</b>
Casaco de lã com forro	R\$ 199,00	8	R\$ 1.592,00
Blazer com forro	R\$ 129,00	8	R\$ 1.032,00
Blazer sem forro	R\$ 99,00	8	R\$ 792,00
Camisa feminina	R\$ 59,00	13	R\$ 767,00
Vestido simples	R\$ 69,00	15	R\$ 1.035,00
Vestido de festa curto	R\$ 109,00	11	R\$ 1.199,00
Vestido de festa longo	R\$ 239,00	7	R\$ 1.673,00
Fantasia simples	R\$ 49,00	7	R\$ 343,00
Fantasia com várias peças	R\$ 69,00	7	R\$ 483,00
Fantasia com adereços	R\$ 99,00	7	R\$ 693,00
Blusa simples	R\$ 49,00	11	R\$ 539,00
Blusa com franzidos	R\$ 69,00	11	R\$ 759,00
Calça social feminina	R\$ 69,00	7	R\$ 483,00
Cachecol	R\$ 35,00	6	R\$ 210,00
<b>Receita Bruta Mensal</b>			<b>R\$ 11.600,00</b>

Fonte: Autor

A receita bruta mensal dos produtos foi estimada em R\$ 11.600,00, considerando as quantidades estimadas de vendas no período. Além disso, cumpre ressaltar que os preços determinados anteriormente são bastante variáveis, o preço listado é apenas um valor médio, que varia de forma significativa de acordo com a confecção de cada produto.



**Tabela 12 – Previsão de Receita Mensal dos serviços**

<b>Serviço</b>	<b>Preço</b>	<b>Vendas/mês</b>	<b>Receita/mês por Serviço</b>
Báinha	R\$ 8,00	50	R\$ 400,00
Recolocação de Zipers	R\$ 10,00	22	R\$ 220,00
Báinha de Vestidos	R\$ 12,00	10	R\$ 120,00
Diminuição de casacos	R\$ 18,00	10	R\$ 180,00
<b>Receita Bruta Mensal</b>			<b>R\$ 920,00</b>

Fonte: Autor

A receita bruta mensal dos serviços foi estimada em R\$ 920,00. Vale destacar que as reformas podem parecer inexpressivas, mas possuem um custo quase nulo de matéria-prima.

**Tabela 13 – Previsão de Receita Mensal**

<b>Receita Bruta Mensal</b>	
Produtos	R\$ 11.600,00
Serviços	R\$ 920,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 12.520,00</b>

Fonte: Autor

A receita bruta mensal foi apurada em R\$ 12.520,00. Com isso, foi estipulada a receita bruta anual do primeiro ano e dos quatro anos seguintes:

**Tabela 14 – Receita Bruta Anual**

<b>Receita Bruta Anual</b>		
<b>Ano</b>	<b>Valor</b>	<b>Variação %</b>
Ano 1	R\$ 150.240,00	-
Ano 2	R\$ 180.288,00	20,00%
Ano 3	R\$ 198.316,80	10,00%
Ano 4	R\$ 214.182,14	8,00%
Ano 5	R\$ 224.891,25	5,00%

Fonte: Autor

Além da previsão das receitas anuais, verificou-se a variação percentual da receita bruta anual ano após ano.

### 5.9.3 Custos mensais

No que se refere aos custos fixos mensais, foi elaborada uma previsão mensal, considerando todos os possíveis gastos que o ateliê pode ter na execução de sua atividade.

**Tabela 15 – Custos fixos mensais**

<b>Custos fixos mensais</b>	
Pró-labore Rosane	R\$ 2.000,00
Pró-labore Catiúcia	R\$ 2.000,00
Aluguel	R\$ 750,00
Contadora	R\$ 50,00
Telefone	R\$ 80,00
Internet	R\$ 50,00
Toner	R\$ 30,00
Energia elétrica	R\$ 100,00
Água	R\$ 25,00
Limpeza	R\$ 100,00
Material de Escritório	R\$ 50,00
Manutenção	R\$ 30,00
Depreciação	R\$ 40,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.305,00</b>

Fonte: Autor

Quanto ao custo das mercadorias vendidas, foi elaborada uma tabela mensal de custos, considerando a previsão de vendas realizada anteriormente.

**Tabela 16 – Custo Mensal das Mercadorias Vendidas**

<b>Produto</b>	<b>Custo</b>	<b>Confeções/mês</b>	<b>Custo/mês por Produto</b>
Casaco de lã com forro	R\$ 80,00	8	R\$ 640,00
Blazer com forro	R\$ 45,00	8	R\$ 360,00
Blazer sem forro	R\$ 40,00	8	R\$ 320,00
Camisa feminina	R\$ 25,00	13	R\$ 325,00
Vestido simples	R\$ 35,00	15	R\$ 525,00
Vestido de festa curto	R\$ 70,00	11	R\$ 770,00
Vestido de festa longo	R\$ 100,00	7	R\$ 700,00
Fantasia simples	R\$ 35,00	7	R\$ 245,00
Fantasia com várias peças	R\$ 40,00	7	R\$ 280,00
Fantasia com adereços	R\$ 50,00	7	R\$ 350,00
Blusa simples	R\$ 25,00	11	R\$ 275,00
Blusa com franzidos, babados e tops	R\$ 35,00	11	R\$ 385,00
Calça social feminina	R\$ 35,00	7	R\$ 245,00
Cachecol	R\$ 8,00	6	R\$ 48,00
<b>Custo das Mercadorias Vendidas Mensal</b>			<b>R\$ 5.468,00</b>

Fonte: Autor

#### 5.9.4 Impostos

No que se refere à arrecadação tributária, o ateliê fez a opção de arrecadação pelo SIMPLES. Trata-se de um regime tributário diferenciado pela simplicidade de sua arrecadação. O SIMPLES se aplica somente a microempresas (ME), ou seja, empresas com receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00, e a empresas de pequeno porte (empresas com receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00). No que se refere à arrecadação, uma microempresa

inscrita no SIMPLES pagará um único tributo baseado em sua Receita Bruta Mensal, a taxa de arrecadação, por sua vez, possui como critério a arrecadação mensal da empresa, conforme explicitado a seguir (RECEITA FEDERAL, 2011).

**Tabela 17 – Alíquota de Recolhimento - SIMPLES**

Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	INSS	ICMS	IPI
Até 120.000,00	<b>4,50%</b>	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%	0,50%
De 120.000,01 a 240.000,00	<b>5,97%</b>	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%	0,50%
De 240.000,01 a 360.000,00	<b>7,34%</b>	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%	0,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	<b>8,04%</b>	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 480.000,01 a 600.000,00	<b>8,10%</b>	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 600.000,01 a 720.000,00	<b>8,78%</b>	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 720.000,01 a 840.000,00	<b>8,86%</b>	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 840.000,01 a 960.000,00	<b>8,95%</b>	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	<b>9,53%</b>	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	<b>9,62%</b>	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	<b>10,45%</b>	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	<b>10,54%</b>	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	<b>10,63%</b>	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	<b>10,73%</b>	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	<b>10,82%</b>	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	<b>11,73%</b>	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	<b>11,82%</b>	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	<b>11,92%</b>	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	<b>12,01%</b>	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	<b>12,11%</b>	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Fonte: Receita Federal

### 5.9.5 Fluxo de Caixa

Realizou-se uma projeção de fluxo de caixa para os próximos quatro anos, de acordo com a tabela a seguir:

**Tabela 18 – Fluxo de Caixa Projetado**

	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>
<b>Investimento Inicial</b>	<b>-R\$ 13.630,00</b>				
Saldo Inicial de Caixa		R\$ 1.500,00	R\$ 13.974,67	R\$ 35.312,08	R\$ 52.766,04
<b>Total de Entradas</b>		<b>R\$ 150.240,00</b>	<b>R\$ 180.288,00</b>	<b>R\$ 198.316,80</b>	<b>R\$ 214.182,14</b>
Receita Bruta Anual		R\$ 150.240,00	R\$ 180.288,00	R\$ 198.316,80	R\$ 214.182,14
<b>Total de Saídas</b>		<b>-R\$ 138.245,33</b>	<b>-R\$ 159.430,59</b>	<b>-R\$ 181.342,84</b>	<b>-R\$ 203.579,19</b>
(-) Custos Fixos Anuais		-R\$ 63.660,00	-R\$ 73.209,00	-R\$ 82.726,17	-R\$ 90.998,79
(-) Custo das Mercadorias Vendidas		-R\$ 65.616,00	-R\$ 75.458,40	-R\$ 86.777,16	-R\$ 99.793,73
(-) Impostos (SIMPLES)		-R\$ 8.969,33	-R\$ 10.763,19	-R\$ 11.839,51	-R\$ 12.786,67
<b>Fluxo do Período</b>		<b>R\$ 13.494,67</b>	<b>R\$ 34.832,08</b>	<b>R\$ 52.286,04</b>	<b>R\$ 63.368,98</b>
(+) Depreciação	-R\$ 13.630,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>-R\$ 13.630,00</b>	<b>R\$ 13.974,67</b>	<b>R\$ 35.312,08</b>	<b>R\$ 52.766,04</b>	<b>R\$ 63.848,98</b>
<b>Fluxo de Caixa Descontado</b>		<b>R\$ 344,67</b>	<b>R\$ 21.682,08</b>	<b>R\$ 39.136,04</b>	<b>R\$ 50.218,98</b>

Fonte: Autor

Com isso, verificou-se um fluxo de caixa acumulado bastante favorável ao ateliê, demonstrando um cenário bastante otimista, ou uma previsão de vendas muito ambiciosa.

### 5.9.6 Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

O DRE foi igualmente previsto para os próximos quatro anos. Verificou-se a mesma tendência presente no fluxo de caixa, ou seja, os valores absolutos foram muito positivos para a empresa.

**Tabela 19 – DRE Projetado**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>R\$ 150.240,00</b>	<b>R\$ 180.288,00</b>	<b>R\$ 198.316,80</b>	<b>R\$ 214.182,14</b>
CPV (Custo dos Produtos Vendidos)	-R\$ 128.721,00	-R\$ 147.973,65	-R\$ 168.705,52	-R\$ 189.890,99
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 21.519,00</b>	<b>R\$ 32.314,35</b>	<b>R\$ 29.611,28</b>	<b>R\$ 24.291,15</b>
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 555,00	-R\$ 693,75	-R\$ 797,81	-R\$ 901,53
<b>Lucro Antes do IR</b>	<b>R\$ 20.964,00</b>	<b>R\$ 31.620,60</b>	<b>R\$ 28.813,47</b>	<b>R\$ 23.389,62</b>
Imposto de Renda	-R\$ 1.251,55	-R\$ 1.887,75	-R\$ 1.720,16	-R\$ 1.396,36
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 19.712,45</b>	<b>R\$ 29.732,85</b>	<b>R\$ 27.093,31</b>	<b>R\$ 21.993,26</b>

Fonte: Autor

### 5.9.7 Índices de Rentabilidade

Apresentam-se a seguir os indicadores de rentabilidade calculados para o ateliê:

#### 5.9.7.1 Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido do ateliê de costura foi calculado em R\$ 83.633,63 a uma taxa de desconto de 20,00%, um valor considerado bastante atrativo, tendo em vista o pequeno investimento inicial.

### 5.9.7.2 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno foi de 172,61%, percentual extremamente superior à taxa de desconto considerada de 20,00%.

### 5.9.7.3 Prazo de *Payback*

O prazo de retorno do investimento foi de 355,99 dias, isto é, o investimento “se pagaria” em menos de um ano. Quer dizer, sob o ponto de vista financeiro, o negócio é substancialmente viável.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob o ponto de vista financeiro, a criação do ateliê de costura se mostrou um investimento bastante viável, considerando o VPL, a TIR e o *payback*. Entretanto, o suposto bom desempenho da empresa deve ser considerado como um alerta, haja vista que este bom desempenho pode ser resultado de um mau planejamento de vendas, ou uma apuração muito otimista nos custos da produção.

Os objetivos propostos pelo trabalho foram alcançados, havendo uma pequena dificuldade na descrição do setor de confecções de Lajeado. Neste caso, não foram localizados dados significativos que descrevam o setor, restando prejudicada uma análise mais minuciosa do ramo.

Na primeira parte do Plano de Negócios, buscou-se fornecer uma visão bastante geral do negócio, descrevendo as sócias e suas competências e habilidades para gerenciar o ateliê, além do referencial estratégico da empresa, isto é, sua missão, visão e valores.

No Plano de Marketing, foi demonstrado o posicionamento da empresa, ou seja, como que ela irá se posicionar no mercado. Além disso, foi realizada a matriz SWOT e a análise da concorrência que o novo empreendimento terá que enfrentar. Sob o ponto de vista dos produtos, foram apresentados seus benefícios ao cliente, além de terem sido traçadas as estratégias de marketing no escopo do produto, preço, comunicação e distribuição.

O Plano de Recursos Humanos relatou a maneira como a empresa tratará o capital humano, elucidando o motivo das estratégias adotadas na gestão de pessoas. O Plano Organizacional mostrou de que forma a empresa iria se instalar na cidade, mostrando sua composição legal e o local de funcionamento do ateliê.

O Plano Operacional tentou demonstrar o fluxo da produção do ateliê, esboçando através de um diagrama o processo de confecção: desde a chegada do cliente até a retirada da peça final em outro momento, além de mostrar um esboço da ficha de solicitação, o objeto de controle e acompanhamento dos pedidos.

Enfim, sob o ponto de vista acadêmico, a realização deste trabalho foi bastante gratificante para a obtenção do conhecimento e revisão de alguns



conceitos importantes do estudo da Administração. No aspecto teórico, foi interessante elaborar um Plano de Negócios para uma empresa localizada em uma área mais distante da capital gaúcha. Na prática, espera-se que este Plano de Negócios sirva como uma ferramenta de auxílio na ação empresarial, embasando a tomada de decisões das sócias envolvidas.

## REFERÊNCIAS

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do setor.** Disponível em: [http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&id\\_sub=4&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT).

Acesso em 02 jun. 2011

ALVES, Rozane. **O Setor Confecções de Vestuário e Acessórios: estratégias competitivas.** Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/9/530.pdf>. Acesso em 02 jun. 2011.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Thomson Learning, 2009.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.'

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 20 jun. 2011.

LUCENA, Patrícia. **Mercado da moda se profissionaliza e vira opção de carreira**. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/carreiras/mercado+da+moda+se+profissionaliza+e+vira+opcao+de+carreira/n1237971422526.html>. Acesso em 02 jun. 2011.

MACHADO, Hilka Vier. **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. Disponível em: [http://www.maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/Empresas/Tendencias\\_do\\_Compportamento\\_Gerencial\\_da\\_Mulher\\_Empreendedora.pdf](http://www.maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/Empresas/Tendencias_do_Compportamento_Gerencial_da_Mulher_Empreendedora.pdf). Acesso em: 06 dez. 2010.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. 2. ed. São Paulo: Editora Thomson, 2005.

RAMPAZO, Adriana Vinholi. **Valores e atitudes**. Disponível em: <http://www.slideshare.net/ARampazo/valores-e-atitudes>. Acesso em: 08 dez. 2010.

RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional**. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>. Acesso em 26 jun. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas do Brasil**. Brasília, 2007. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 15 set. 2010.

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