

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RANIER MARTINS MOHR

**Plano de Negócios da loja de vestuário**  
***Tapis Rouge***

CURITIBA

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Plano de Negócios da loja de vestuário *Tapis Rouge*

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de MBA em inteligência de Negócios, do Setor de Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2014

## RESUMO

O projeto a seguir é um plano de negócios que tem como objetivo proporcionar informações contábeis, estratégicas e econômicas na implantação da loja *Tapis Rouge* no shopping Atuba localizado em Curitiba, no estado do Paraná. Serão analisados o mercado varejista instalado nos shoppings de Curitiba; a oportunidade de investimento neste setor; as informações necessárias para um melhor gerenciamento e desenvolvimento do negócio e a questão financeira e estratégica que uma empresa deste porte necessita para desenvolver suas atividades. Será proposta uma série de indicadores que ajudarão no desenvolvimento das tarefas diárias visando a maior lucratividade. Esses indicadores são criados através de um estudo tendo como base o *Balanced Scorecard*. Será criado um mapa estratégico que ajudará a empresa a tomar as decisões necessárias para alcançar seus objetivos. O trabalho irá descrever com detalhes os elementos construtivos do plano de negócios, o plano de marketing, o plano operacional, o plano jurídico e o plano financeiro. Ao final do trabalho, será informada a viabilidade do projeto, comparando o retorno financeiro deste empreendimento com o retorno financeiro de aplicações bancárias.

**Palavra-chave:** *Balanced Scorecard*, indicadores e objetivos

## RESUMEN

El siguiente proyecto es un plan de negocios que tiene como objetivo proporcionar informaciones financiera, estratégica y económica en La implementación de la tienda Tapis Rouge en el centro comercial Atuba situado en Curitiba, estado de Paraná. Se analizarán el mercado de ventas instalado en centros comerciales de Curitiba; la oportunidad de inversión en este sector; la información necesaria para mejorar la gestión y el desarrollo del negocio y La cuestión financiera y estratégica que una empresa de este tamaño necesita para desarrollar sus actividades en cuestión. Se propondrá una serie de indicadores que ayudará en el desarrollo de las tareas diarias lo que ayudará El objetivo que es tener la mayor rentabilidad posible. Estos indicadores se crean a través de un estudio basado en el Balanced Scorecard. Se creará un mapa estratégico que ayudará a la empresa a tomar las decisiones necesarias para alcanzar sus metas. En este documento se describen en detalle los elementos constructivos del plan de negocio, el plan de marketing, el plan operativo, el plan jurídico y el plan financiero. Al fin de la obra se informará la viabilidad del proyecto mediante la comparación de la rentabilidad financiera de este proyecto con el rendimiento financiero de las aplicaciones bancarias.

**Palavra-chave:** *Balanced Scorecard*, indicadores y objetivos

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

FIGURA 1 - Pirâmide de teoria das necessidades de Maslow.....	13
FIGURA 2 - Pirâmide populacional de Curitiba.....	19
FIGURA 3 - Os 4P's do Marketing na Tapis Rouge .....	20
FIGURA 4 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard .....	21
FIGURA 5 - Objetivos, indicadores, meta e ações.....	22
FIGURA 6 - Mapa estratégico.....	23
FIGURA 7 - Layout da loja Tapis Rouge.....	25
FIGURA 8 - DRE mensal prevista da Tapis Rouge.....	27
FIGURA 9 - DRE mensal prevista da Tapis Rouge – Otimista.....	27
FIGURA 10 - DRE mensal prevista da Tapis Rouge – Pessimista.....	28

## **LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS**

ALSHOP - Associação Brasileira de Lojistas de Shoppings  
BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento  
CLT - Consolidação das leis Trabalhistas.  
COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social  
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido  
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício.  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICMS - imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços.  
IPPUC - Instituto de Pesquisa Planejamento Urbano de Curitiba  
IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica  
ME - Micro Empresa  
PIS - Programa de Integração Social  
SEBRAE - O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SINDICOM - Sindicato dos Empregados no Comércio de Curitiba  
TMA - Taxa mínima de atratividade  
UFPR - Universidade Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 O PROBLEMA .....	7
1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS .....	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
<b>2 LITERATURA PERTINENTE.....</b>	<b>9</b>
2.1 PORTE EMPRESARIAL.....	9
2.2 LEIS E DIREITOS TRABALHISTAS PARA PME .....	11
2.3 RAMO VESTUÁRIO (ROUPAS CASUAIS).....	12
2.4 PLANO ESTRATÉGICO .....	13
<b>3 PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>17</b>
3.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE.....	18
3.2 A EMPRESA.....	19
3.3 RESUMO EXECUTIVO .....	22
3.4 OS ELEMENTOS CONSTRUTIVOS DO PLANO DE NEGÓCIO .....	23
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>5 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Entender o consumidor, estudar o mercado do setor de vestuário casual e montar um plano de negócios são alguns dos objetivos deste trabalho. O objetivo principal ao se abrir uma empresa, é de que ela seja lucrativa para os empreendedores. Além de muito entusiasmo e uma visão de negócios, são necessárias algumas habilidades como: organização, idéias, atitudes e estratégias. Deste modo, o plano de negócios entra como uma ferramenta para auxiliar estas necessidades. Ao se pesquisar como o cliente se sente dentro de uma loja de shopping, será possível estipular certas ações para os vendedores colocarem em prática ao abordarem os clientes. Essas ações serão elaboradas pela equipe de gestores com a ajuda do gerente de loja. Será estudado o comportamento do cliente dentro da loja, o que ele procura, como ele pretende ser atendido. Toda essa pesquisa e estudo será realizado através do conhecimento do gerente de loja que será contratado e à ele será dado esta tarefa. No final do projeto, o leitor irá identificar a viabilidade financeira do projeto.

### 1.1 O PROBLEMA

A loja de roupa casual *Tapis Rouge*, localizada no Shopping Atuba na cidade de Curitiba, não possui um plano de negócios para ser apresentado aos *Stakeholders*.

### 1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

O objetivo geral do trabalho é apresentar um plano de negócios que permita garantir o sucesso de um empreendimento na área de vestuários.

Os objetivos específicos são:

- a. Revisar a literatura sobre plano de negócios;
- b. Caracterizar o negócio a ser implantado;
- c. Elaborar o plano de vendas e de marketing;
- d. Calcular os gastos para implantação do negócio;



- e. Avaliar a viabilidade contábil e econômica do negócio;
- f. Analisar os riscos e incertezas da implantação da loja.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Para se obter sucesso em qualquer tipo de empreendimento, é indispensável que os objetivos estejam alinhados com a estratégia da empresa. A empresa *Tapis Rouge* pretende desenvolver um plano de negócios para que seja apresentado aos *Steackholders* e que este documento possa ajudar no alcance do sucesso no decorrer de sua atividade. Para que a empresa obtenha sucesso nos seus cinco primeiros anos de atividade, terá de ter um bom retorno sobre o investimento, e ser reconhecida no mercado pelo seu bom relacionamento com o cliente. Para isso, é preciso ter um bom plano de negócios que dará ao empreendimento um pouco mais de credibilidade, irá testar a viabilidade do negócio, facilitará a captação de recursos e ajudará a desenvolver a equipe de gestão da empresa.

Ao final deste estudo o empreendedor terá informações concretas de que investindo certo capital nesta empresa, ele terá um retorno maior do que a taxa mínima de atratividade (TMA). Essa TMA, que segundo Souza e Clemente (2009, p.71) é “a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise no mercado”, atualmente é de 10,0% a.a. Esse valor foi definido através de pesquisas junto a instituições financeiras quanto às taxas de investimento de baixo risco. O projeto se tornará inviável caso o lucro líquido seja menor ou igual a 10,0% do investimento inicial.

## 2 LITERATURA PERTINENTE

Neste capítulo, apresenta-se a literatura que foi usada para fazer o estudo, baseada nas pesquisas em livros, artigos, sites, entre outros, que deram sustentação teórica para entendimento do assunto, servindo como base para a elaboração do plano de negócios.

### 2.1 PORTE EMPRESARIAL

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), utiliza como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros, a quantidade de funcionários que nela trabalha.

A *Tapis Rouge* será classificada como Comércio e Serviço e poderá se enquadrar tanto como micro ou pequena empresa, conforme tabela abaixo:

Comércio e Serviços:

Microempresa: até 9 empregados

Pequena empresa: de 10 a 49 empregados

Média empresa: de 50 a 99 empregados

Grande empresa: mais de 100 empregados

Estuda-se começar a empresa com um número de funcionários menor do que 9, porém há possibilidade deste número ser maior caso precise.

Complementando a definição de porte da empresa em tamanho, o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2014) também classifica as empresas como micro, pequena, média e grande. O que difere é que a classificação é feita por faturamento:

Microempresa: menor ou igual a R\$ 2,4 milhões

Pequena empresa: maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões

Média empresa: maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões

Grande empresa: maior que R\$ 90 milhões

Nesta classificação, a *Tapis Rouge* é considerada micro empresa, pois não pretende lucrar anualmente mais de R\$ 2,4 milhões nos primeiros cinco anos.

De acordo com a Receita Federal, o sistema brasileiro dispõe de três categorias de enquadramento tributário para empresas, são elas: Simples Nacional, Lucro Real e Lucro Presumido.

A) Simples Nacional - a partir de janeiro de 2012 considera-se Micro Empresa (ME), para efeito do Simples Nacional, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360 mil reais /ano.

B) Lucro Presumido - é um regime onde se presume o lucro, incidindo IRPJ (15%) e CSLL (9%), apurados trimestralmente, que são aplicados às empresas cuja receita bruta total tenha sido igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 (quarenta e oito milhões de reais), no ano calendário anterior, ou a R\$4.000.000,00 (quatro milhões de reais) multiplicado pelo número de meses em atividade no ano calendário anterior.

C) Lucro Real - é um regime que aplica a cobrança dos tributos sobre o lucro operacional, os mesmo tributos aplicados no regime de Lucro Presumido só incidirão quando houver lucro operacional, isentando a empresa do pagamento caso ocorra saldo negativo da operação.

Após a análise sobre a classificação econômica do ramo de atividade da *Tapis Rouge* e as opções de enquadramento fiscal, optou-se pelo enquadramento tributário do Lucro Real, pois o faturamento anual esperado supera o limite permitido às empresas enquadradas no Simples Nacional, e uma simulação realizada com base no Lucro Presumido mostrou-se menos vantajosa.

Os tributos aplicados às empresas que optam por esse regime são: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) 15%, Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) 9%, Programa de Integração Social (PIS) 0,65%, Contribuição Financeira Social (COFINS) 3% e Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) 18% para o estado do Paraná (Receita Federal, 2012).

## 2.2 LEIS E DIREITOS TRABALHISTAS PARA PME

A Consolidação das leis Trabalhistas (CLT, 2014) é uma norma legislativa de regulamentação das leis referentes ao Direito do Trabalho e do Direito Processual do Trabalho no Brasil. Foi aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 e sancionada por Getúlio Vargas, então presidente do Brasil. Constitui o principal instrumento de regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho. As contratações dos trabalhadores da empresa *Tapis Rouge* serão feitas em regime CLT.

Para oferecer ao consumidor uma boa imagem da marca, os empregados da *Tapis Rouge* deverão cumprir o que diz o Código de Defesa do consumidor, que foi criado em 11 de setembro de 1990 por meio da lei 8.078/90. Haverá um exemplar na loja para aqueles que quiserem consultar seus direitos.

Os funcionários da loja poderão se filiar ao Sindicato dos Empregados no Comércio de Curitiba (SINDICOM), que fica situado na Rua Quinze de Novembro, 1040, centro, Curitiba-PR e usufruir dos benefícios oferecidos.

A *Tapis Rouge* irá se associar na Associação Brasileira de Lojistas de Shoppings (ALSHOP) que tem como missão “representar o varejo de shoppings com a luta diária da capacitação, fortalecimento e integração do setor”. Como atuação política, a Alshop está presente em reuniões no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio com o intuito de defender os interesses do varejo e da indústria de shoppings e também é participante do Fórum Permanente em Defesa do Empreendedor (ALSHOP, 2014). Essas e outras ações fazem com que a *Tapis Rouge* esteja a par das atualizações das leis e ações da união dos lojistas de shopping do Brasil.

Classificada como micro empresa, a *Tapis Rouge* deverá seguir as normas do Distrito Federal a Lei 4.611/ 11, que regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedor individual de que trata a Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conhecida com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Secretaria de Estado da Micro e Pequena Empresa e Economia Solidária, 2014).

### 2.3 RAMO VESTUÁRIO (ROUPAS CASUAIS)

A teoria de Abraham H. Maslow (1962) propõe que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos como na figura abaixo:

Figura 1: Pirâmide de teoria das necessidades de Maslow.



Fonte: Roger, 2002 In Ferreira et al. 2010)

A teoria do psicólogo Maslow baseia-se na idéia de que cada ser humano se esforça para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena auto-realização. O primeiro nível a ser atingido, é a de necessidades básicas: são aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros e sentir-se bem, como por exemplo; abrigo, higiene, roupa, alimento. Depois de conquistada esta etapa, o ser humano se esforça para conseguir segurança, tanto no trabalho como na vida pessoas, e assim por diante até a auto-realização.

Para ser reconhecido em sua sociedade e se sentir parte dela, o ser humano passou a usar a vestimenta como ferramenta para atingir este objetivo, é o que explica a psicanalista Eugênia Turenko:

"A roupa é uma linguagem. É uma forma de falar. Faz parte da pulsão Escópica, ou seja, da necessidade consciente de olhar e ser olhado. Por outro lado, o olhar é o espelho. Reflete você em alguém. Por isso, a roupa faz parte do imaginário das pessoas. É

o modo de vestir que caracteriza determinada profissão e determinada pessoa."

(A Metalinguagem das roupas, Gilson Monteiro, 1997).

Baseando-se nesta idéia, a *Tapis Rouge* inicia suas atividades com o propósito de coletar a maior quantidade de dados possíveis de seus consumidores para poder entregar um produto de qualidade no que diz respeito a um tecido resistente à lavagem, uma roupa que não desbota rapidamente, possa ser oferecido uma garantia de troca mais extensa que o habitual, caso haja algum defeito, produtos com grandes variedades de cores e tamanhos das roupas casuais oferecidas. Definidas como roupas casuais, a gama de produtos que a *Tapis Rouge* fornecerá engloba: Calça jeans, shorts, camisetas, blusas, jaquetas jeans, blazers de tecidos, moletons de algodão, blusas baby look de gola redonda e de "decote V", vestidos de malha e vestido de algodão.

Para um maior aprofundamento no estudo do plano de negócios, é preciso levar em consideração os possíveis cenários que a empresa pode enfrentar. Não há como saber como a economia estará daqui a algum tempo. "Não sabemos o que vai acontecer com o Ambiente De Negócios no futuro, mas nossa ignorância não é total" (Van der Heijden, 2009). A *Tapis Rouge* irá trabalhar com três possíveis cenários. O cenário realista que utilizará os dados atuais da economia para traçar as estratégias futuras, o cenário pessimista, onde será diminuído dez por cento dos números encontrados na economia atual, bem como o cenário otimista, que será acrescido dez por cento dos números atuais. Como a loja está prevista para ser inaugurada em março 2016, devido às obras de construção do shopping, estes cenários serão criados em novembro de 2015. Será analisado o poder de consumo dos moradores da região, bem como o gasto médio mensal em roupas por pessoa. Essas pesquisas serão feitas por empresas especializadas que serão contratadas em Maio de 2015.

## 2.4 PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico é uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade às decisões a serem tomadas, estimula a convergência de esforços e foca a atenção nas decisões dos fatores chaves para o sucesso da empresa.

Um plano estratégico além de ser um modelo de decisões coerentes, unificado e integrador também reúne as informações econômicas e não econômicas que a empresa pretende fornecer aos seus *Stakeholders*.

Plano estratégico é:

“o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Oliveira (2005, p. 47 - 48)

De acordo com Oliveira, as etapas do plano estratégico são:

#### 1. Definir Missão e Visão do negócio:

A missão de uma empresa é uma declaração da razão dela existir e qual o seu propósito. A visão da empresa é a direção que ela pretende seguir. Deve refletir suas aspirações e suas crenças.

#### 2. Analisar o ambiente externo e interno:

Logo após definida a missão e a visão da empresa, os dirigentes devem conhecer as partes do ambiente que precisam ser monitoradas para atingirem suas metas. É preciso analisar as forças do macroambiente (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e as do microambiente (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam suas atividades. Também é necessário analisar as forças e as fraquezas internas da empresa.

#### 3. Analisar a situação atual:

Após analisadas os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, é necessário fazer uma análise. Esta análise pode ser obtida através da Matriz SWOT.

A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas.

Para Kotler e Keller (2006, p.50), “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”.

#### 4. Definir objetivos e metas:

Objetivos são elementos que identificam de forma clara e precisa o que a empresa deseja e pretende alcançar. Depois de traçados os objetivos e de todos os dados necessários terem sido levantados, são definidas as metas. As metas existem para monitorar o progresso da empresa. Para cada meta, existe um determinado plano operacional que é o conjunto de ações necessárias para atingir a determinada meta.

#### 5. Formular e implementar a estratégia:

Com as metas e os objetivos definidos, é necessário definir um plano para se alcançar o desejado, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias a serem implantadas. Após o desenvolvimento das estratégias principais da empresa, é preciso adotar programas de apoio detalhados com os responsáveis por cada ação, bem como os recursos disponíveis e prazos definidos.

#### 6. Gerar *feedback* e controlar:

Um bom planejamento estratégico é aquele que não acaba quando alcançado o objetivo. É preciso rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes internos e externos. Muito dificilmente os ambientes se mantêm estáveis de um ano para outro, o ideal é sempre estar atento à realizações das metas e estratégias, para que a empresa possa sempre estar melhorando.



Analisar a prospectiva por meio de cenários é a alternativa que hoje nos parece mais adequada para trabalhar com o futuro.

A prospectiva, segundo Michel Godet(1983), é uma reflexão sistemática que visa orientar a ação presente à luz dos futuros possíveis, a reflexão prospectiva se impõe em razão dos efeitos conjugados de dois fatores principais:

Em primeiro lugar: a aceleração das mudanças técnicas, econômicas e sociais exige uma visão em longo prazo. Em segundo lugar: os fatores de inércia ligados às estruturas e aos comportamentos do mercado.

Como plano de melhoria contínua a *Tapis Rouge* irá adotar o método PDCA.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart, na década de 20, e divulgado por Deming, em 1950, quem efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade , dividindo-a em quatro principais passos.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é uma sequencia de ações que podem ser utilizadas para controlar algum processo. É uma ferramenta administrativa que auxilia na organização de um projeto ou processo. Seu nome deve-se a abreviatura de verbos em inglês:

- a) Plan (Planejar): consiste em estabelecer metas e objetivos, bem como os métodos que serão utilizados para que sejam realizados;
- b) Do (Executar, fazer): é a etapa de implementação de acordo com o que foi estabelecido anteriormente no planejamento;
- c) Check (Verificar, checar): analisar os dados e medir se os objetivos e metas foram alcançados da forma como desejado;
- d) Act (Agir): definir quais as mudanças necessárias para garantir a melhoria contínua do projeto.

Sempre que for preciso terá que utilizar a ferramenta do PDCA para que o plano de negócios seja executado sempre com melhoria. Para isso terá que estudar a sazonalidade do mercado e do shopping, o empreendedor deverá estar atento às possíveis crises financeiras no Brasil, deverá estar ciente de todas as greves possíveis e prováveis bem como aumentos de impostos ou benefícios fiscais.

### 3 PLANO DE NEGÓCIOS

A importância de se elaborar um plano de negócios é que as informações para a gestão do negócio por meio dos dados implantados e analisados serão apresentadas aos sócios.

Um plano de negócios é um resumo escrito do que você espera conseguir em seu negócio e como pretende atingir este objetivo. Ele deve conter metas e objetivos claros, com uma explicação de como você pretende administrar seus recursos, ou seja, suas instalações, equipamentos e funcionários, bem como, suas finanças, para atingir estas metas e objetivos (STONE, 2001, p. 03).

Para Salim, Hochman, Ramal e Ramal, (2001, p. 16) a definição de plano de negócios é: “um documento que contém a caracterização e a forma como vai operar. As principais estratégias, o plano para conquistar uma determinada fatia do mercado e a projeção das despesas envolvidas no desafio, bem como as receitas e os resultados financeiros”

Com base no texto de Chér (2002), para se fazer um bom Plano de Negócios há que se estudar, entre outras características, a sazonalidade, o perfil do mercado consumidor, o perfil dos principais fornecedores, o grau de influência de decisões governamentais, o perfil da concorrência, a participação de mercado das principais empresas do ramo, as políticas mercadológicas praticadas pela concorrência, a política de preços, prazos de pagamento, as políticas de crédito e financiamento, a estrutura administrativa da concorrência, a estrutura de vendas da concorrência, as necessidades do mercado.

O plano de negócios é um documento onde o empreendedor formaliza os estudos a respeito de suas idéias que será analisado para decidir sua viabilidade. Numa visão mais ampla, o plano de negócios tem as seguintes funções:

- Permitir ao empreendedor conhecer os pontos fortes e fracos do futuro negócio, possibilitando assim a diminuição de riscos.
- Analisar o volume de recursos que será necessário utilizar para a realização deste negócio.
- Permitir a simulação de situações favoráveis e desfavoráveis do negócio.

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional.

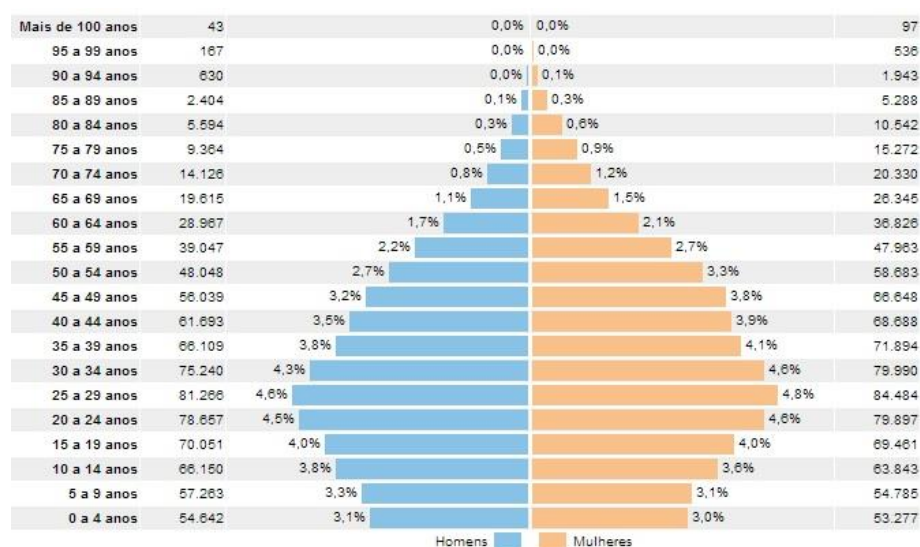
### 3.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE

A capital do Paraná, Curitiba, é a oitava cidade mais populosa do Brasil com cerca de 1,85 milhão de habitantes. A renda média dos curitibanos é de aproximadamente R\$ 4.611,00 (IBGE, 2010). O shopping em que a Tapis Rouge iniciará suas atividades fica na região nordeste da cidade de Curitiba. Com mais de 12 mil habitantes, o bairro faz fronteira com 4 cidades da região metropolitana da capital; são elas: Colombo, Pinhais, Campina Grande do Sul e Quatro Barras. Estas cidades possuem ao todo, uma população de 338.735 habitantes.

Além das quatro cidades fronteiriças do bairro Atuba, há outros bairros que correspondem à população da área de influência do Shopping. Dos 900.000 habitantes desta área, 77% são das classes B e C e 10% são da classe A.

Os números acima são uma estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) juntamente com o Instituto de Pesquisa Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC). Para ajudar na análise do posicionamento da loja, observa-se que Curitiba concentra um numero grande de pessoas de idade entre 20 e 40 anos.

Figura 2: Pirâmide populacional de Curitiba.



Fonte: IBGE, 2010

Analisando estes dados, a *Tapis Rouge* começa a se posicionar no mercado como uma marca visando à diferenciação. O mercado alvo fica definido como público masculino e feminino (de 20 a 40 anos) pertencentes às classes B e C. Para que a loja consiga se posicionar e definir as ações a serem tomadas, há de se levar em conta o composto de marketing, ou Mix de Marketing, cuja definição é: “a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”. (CHURCHILL& PETER, 2000, p.20).

Sendo assim, Philip Kotler, renomado consultor de marketing, e autor de conceituados livros sobre Marketing e Administração, complementou a teoria do Mix de Marketing e a segmentou em quatro partes, porém inseriu a famosa nomenclatura conhecida internacionalmente como os “4P’s do Marketing”.

Os 4P’s são assim chamados, pois compila todas as etapas do planejamento de ações de um Produto, desde a definição de seu Preço, a Promoção de suas características e a Praça do seu mercado potencial. Na *Tapis Rouge* será como apresentado na figura 3:

Figura 3: Os 4P’s do Marketing na *Tapis Rouge*



Fonte: O autor, 2014

### 3.2 A EMPRESA

A *Tapis Rouge* inicia suas atividades com o objetivo de comercializar roupas denominadas como casual para a população da cidade de Curitiba e Região

Metropolitana que freqüentará o Shopping Atuba. A população a ser atingida é homens e mulheres pertencentes às classes sociais B e C de idade entre 20 e 40 anos.

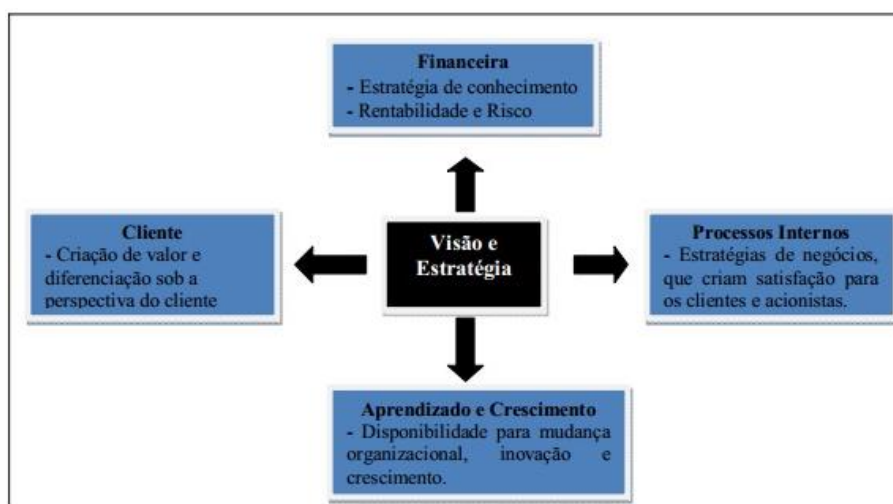
No shopping, segundo pesquisas da administradora DIRECTA (contratada pelo Shopping), haverá um fluxo de 900.000 pessoas mensais no estabelecimento. O Objetivo da *Tapis Rouge* é ter como cliente 0,5% deste montante no decorrer de 5 anos. Para ter uma carteira de clientes de 4.500 pessoas, a empresa deverá organizar um mapa estratégico para definir ações a serem executadas para facilitar o alcance deste objetivo.

Mapa Estratégico tem o intuito de fornecer um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos tanto das dimensões aprendizado/crescimento e processos internos, quanto das dimensões mercadológica (clientes) e econômico-financeira (resultados) da estratégia.

Para Neves e Palmeira Filho (2002), “o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles”.

De acordo com Robert S. Kaplan e David P. Norton, o BSC traduz a missão e a visão da estratégia segundo quatro perspectivas, são elas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, com os vetores desses resultados, sendo que essas medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Figura 4. As quatro perspectivas do BalancedScorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (2001, p.34)

Para a *Tapis Rouge*:

Os objetivos com relação a clientes são:

Tornar o cliente fiel.

Entregar produto de qualidade garantindo a satisfação dos clientes.

Os objetivos com relação a processos internos são:

Assegurar o cumprimento das políticas de qualidade, segurança e higiene.

Disponibilidade das mercadorias.

Os objetivos com relação ao aprendizado e crescimento são:

Garantir a qualificação adequada dos funcionários.

Aprimorar as qualidades individuais.

Os objetivos com relação ao financeiro são:

Ter uma gestão de estoque adequada.

Ter uma lucratividade de 15% sobre o faturamento.

Para a elaboração do mapa estratégico da empresa, é preciso definir os indicadores para cada objetivo proposto. Estes objetivos devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa levando em consideração os possíveis cenários: otimista, realista e pessimista.

O quadro abaixo representa os indicadores selecionados para cada ação estabelecida para atingir os objetivos:

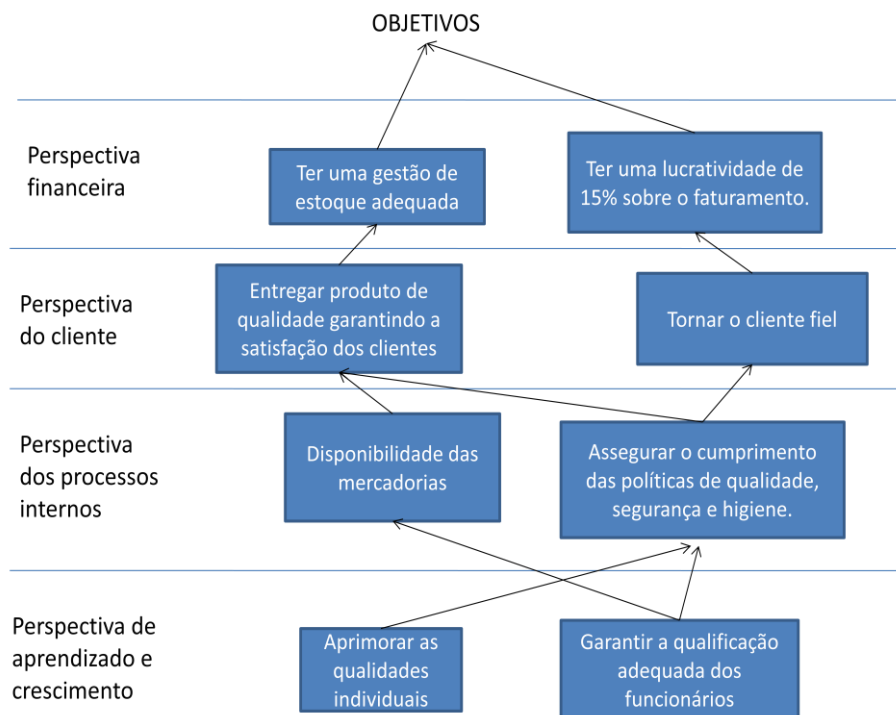
Figura 5: Objetivos, indicadores, meta e ações

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES
clientes	Tornar o cliente fiel	índice de compra/ano	80% dos cliente fazer no mínimo 3 compras no ano	Programa de relacionamento e elaborar um cartão fidelidade
	Entregar produto de qualidade garantindo a satisfação dos clientes	número de produtos trocados por defeito	zero	Selecionar fornecedor de qualidade e inspecionar peça quando recebida
Processos Internos	Assegurar o cumprimento das políticas de qualidade, segurança e higiene.	Peças e produtos sempre no mesmo lugar e limpo	nenhuma alteração/reclamação	Fazer a limpeza e organização do local uma vez por dia
	Disponibilidade das mercadorias	Estar sempre com peças da moda atual	90% das peças da moda atual	Fazer promoções e dar descontos das peças da moda antiga
Aprendizado e Crescimento	Garantir a qualificação adequada dos funcionários	Exigir dos empregados grau completo e curso de vendedor	Todos os funcionários com segundo grau completo e com curso de vendedor completo	Incentivar a conclusão do ensino médio e oferecer curso de vendedor no SEBRAE
	Aprimorar as qualidades individuais	Fazer avaliação com clientes sobre o atendimento dos funcionários	2 solicitações de melhorias por vendedor todo ano	Proporcionar cursos ou palestras que ajudem na melhoria do profissional
Financeiro	Ter uma gestão de estoque adequada	Numero de peças na loja	80% do estoque ocupado	Realizar compras semanais
	Ter uma lucratividade de 15% sobre o faturamento.	Lucro líquido = 15% do faturamento	Atingir esse percentual em 10 meses no ano	Elaborar um programa de bonificação por vendas

Fonte: o autor, 2014

Com base nos indicadores, nas metas e nas ações definidas, foi elaborado o mapa estratégico da *Tapis Rouge*.

Figura 6: Mapa estratégico



Fonte: autor, 2014

A empresa *Tapis Rouge* contará com 5 funcionários que trabalharão 40 horas semanais além dos dois sócios que exercerão funções administrativas. O sócio Ranier Mohr ficará responsável pela parte comercial e pelo departamento de pessoal e financeiro. O sócio Allan Mohr ficará responsável pelo marketing.

### 3.3 RESUMO EXECUTIVO

O objetivo do plano de negócios da *Tapis Rouge* é facilitar o entendimento do leitor com relação ao processo a ser feito na empresa para que possa ser garantido o sucesso do empreendimento.

A empresa *Tapis Rouge* iniciará suas atividades no ano de 2016 e terá como enquadramento fiscal, o Lucro Real. A empresa terá como sócios os irmãos Allan Mohr e Ranier Mohr. Conterá com cinco funcionários que trabalharão 40 horas

semanais. A missão da empresa é: fornecer roupas casuais com qualidade em seus tecidos bem como variedade de cores e tamanhos para os seus clientes

A visão da empresa é: ser reconhecida, até 2020 no mercado em que atua como referência em qualidade e comprometimento com o cliente

### 3.4 OS ELEMENTOS CONSTRUTIVOS DO PLANO DE NEGÓCIO

No plano de negócios da *Tapis Rouge* serão apresentados os seguintes elementos construtivos: Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Jurídico e Plano Financeiro.

Com a análise de mercado já feita e o público alvo definido, começa a ser desenvolvido o plano de Marketing que abrange as seguintes perspectivas:

#### 1 – Produto

O produto a ser vendido é considerado como bens de consumo. Serão expostos na loja camisas sociais, pólos, calças jeans e sociais, casacos e moletoms considerados casuais para ambos os sexos. Além destes produtos, serão vendidos também vestidos e saias voltadas para mulheres do público alvo definido. Os fornecedores das roupas casuais serão fabricantes de roupa do estado de Santa Catarina. Os principais fornecedores são: State One, Malwee e empresas do grupo W5 têxtil.

#### 2 – Preço

Como a loja está posicionada em um shopping na região de Curitiba onde há um poder aquisitivo maior que a média, e o público alvo definido se encontra nas classes B e C, os produtos que serão vendidos terão um preço maior que o ticket médio da região. Será elaborado um denominador comum a ser acrescentado ao preço de compra de cada peça.

#### 3 - Promoção

Sendo o objetivo principal da *Tapis Rouge* fidelizar sua clientela, será desenvolvido um sistema com a capacidade de coletar dados dos clientes e oferecer promoções aos clientes já cadastrados. Por exemplo; serão presenteadas com rosas as clientes mulheres nos dias das mulheres, no aniversário do cliente, ele receberá



uma ligação ou um cartão desejando parabéns e o convidando a ir na loja receber um brinde. Outros tipos de promoções serão elaborados pelo responsável do Marketing no decorrer dos anos.

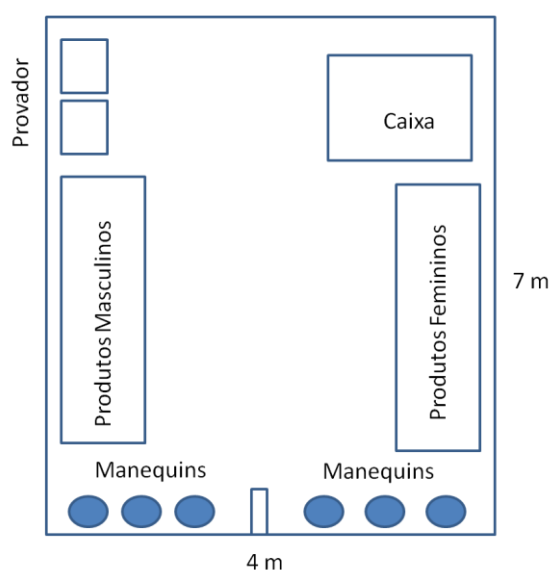
#### 4 - Praça

A localização da loja já está definida. Terá uma boa ventilação, devido às janelas e porta central do shopping, estará sempre limpa, pois a equipe de limpeza estará todo dia de manhã para deixar a loja agradável. A temperatura será ajustada conforme a necessidade do clima.

O plano Operacional da Tapis Rouge envolve o layout, os processos operacionais, a necessidade de pessoal e a capacidade comercial.

O espaço físico da loja contará com um balcão onde ficará o caixa e o computador com o sistema operacional, no fundo da loja do lado direito. Ao lado deste balcão, será instalado dois provadores quadrados de 2,5m<sup>2</sup> cada. Haverá três manequins de cada lado da porta de entrada. Em cada parede lateral estarão expostos os produtos a serem vendidos. Do lado direito os produtos femininos e do lado esquerdo os produtos masculinos. Será construído um mezanino de 16 m<sup>2</sup> onde será estocado o produto que chegará todas as manhãs na loja. Ao todo, a loja tem 28m<sup>2</sup> sendo quatro metros de frente e sete metros de profundidade.

Figura 7: Layout da loja *Tapis Rouge*



Fonte: autor, 2014

Para atender os clientes, sempre haverá 2 funcionários na loja. Cada um trabalhando 6 horas por dia, revezando nos finais de semana. Nas épocas de maiores movimentos, como por exemplo, no natal e no dia das mães, haverá 4 funcionários à disposição dos clientes.

A contabilidade da empresa será feita pelo Centro Contábil Esser, situado na rua R. Voluntários da Pátria, 233 na cidade de Curitiba, Paraná.

Todos os móveis serão feitos por medida através de uma empresa terceirizada que irá elaborar o projeto arquitetônico, fazer as instalações dos móveis, calculará o custo de mão de obra e a instalação do *software* de operação da loja bem como toda a parte de segurança. O custo para todo este projeto é de R\$ 4.500,00/m<sup>2</sup>. A empresa contratada ainda não foi definida, mas de todas as possibilidades, o valor é este. Para a loja *Tapis Rouge* de 28m<sup>2</sup>, o custo estimado de toda a mobília e *softwares* é de: R\$ 126.000,00 que somado ao valor da compra da loja de R\$ 110.000,00, mais o capital de giro estimado em R\$ 50.000,00 e o estoque do primeiro mês de R\$ 25.000,00, totaliza uma estimativa de investimento inicial de R\$ 311.000,00. Este valor será desembolsado pelos sócios em partes iguais.

Com um valor total de aluguel de aproximadamente R\$ 8.000,00 e uma expectativa de gasto de folha salarial de mais de R\$ 8.000,00, o total das despesas fixas somadas é de R\$ 16.000,00. Para se obter o lucro líquido desejado de 15%, é preciso ter um faturamento de R\$ 75.000,00 e um *markup* de 3. Segundo Kotler (2006), o método de *markup* consta em adicionar um valor padrão ao custo do produto. No caso da *Tapis Rouge*, o valor padrão é o 3.

Em um cenário realista, utilizando as alíquotas apresentadas no título Porte da Empresa, é possível atingir o lucro líquido pretendido, para simular cenários pessimistas e otimistas, foram diminuídos e acrescentados em 10% o volume de vendas. Em todos os cenários planeja-se um ticket médio (valor médio de cada compra) de 50 reais.

Em 15 de dezembro de 1976, o artigo 187 da Lei nº 6.404 (Lei das Sociedades por Ações), instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses. Abaixo está a DRE prevista para o cenário realista da *Tapis Rouge*:

Figura 8: DRE mensal prevista da *Tapis Rouge*

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO</b>	
Volume de Vendas	1.500
Preço de venda	50,00
<b>Faturamento</b>	<b>75.000</b>
Faturamento Bruto	75.000
(-) ISS	3.750
Receita Bruta	71.250
(-) ICMS	13.500
(-) PIS/COFINS	2.601
Receita Líquida de Vendas	55.149
(-) Custo Variável do Produto Vendido	25.000
(=) Margem Bruta	30.149
(-) Despesas Variáveis	1.530
(=) Margem Líquida	28.619
(-) Despesas Fixas	15.588
(=) Resultado antes de Juros, IR e CSL	13.031
(-) Despesas Fixas de Juros	-
(=) Resultado antes IR e CSL	13.031
(-) Imposto de Renda Pessoa Jurídica	900,00
(-) Contribuição Social sobre o Lucro	810,00
<b>= Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>11.321</b>
Lucro líquido	15,00%

Fonte: o Autor, 2014

Pode-se considerar cenário otimista o mês de dezembro, que conta com a festividade do natal e o mês de maio, que é o mês das mães.

Figura 9: DRE mensal prevista da *Tapis Rouge - Otimista*

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO</b>	
Volume de Vendas	1.650
Preço de venda	50,00
<b>Faturamento</b>	<b>82.500</b>
Faturamento Bruto	82.500
(-) ISS	4.125
Receita Bruta	78.375
(-) ICMS	14.850
(-) PIS/COFINS	2.861
Receita Líquida de Vendas	60.664
(-) Custo Variável do Produto Vendido	25.000
(=) Margem Bruta	35.664
(-) Despesas Variáveis	1.530
(=) Margem Líquida	34.134
(-) Despesas Fixas	15.588
(=) Resultado antes de Juros, IR e CSL	18.546
(-) Despesas Fixas de Juros	-
(=) Resultado antes IR e CSL	18.546
(-) Imposto de Renda Pessoa Jurídica	990,00
(-) Contribuição Social sobre o Lucro	891,00
<b>= Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>16.665</b>
Lucro líquido	20,00%

Fonte: o Autor, 2014

Já os cenários pessimistas englobam alguns meses de pouco movimento, como exemplo fevereiro, mês de carnaval.

Figura 10: DRE mensal prevista da *Tapis Rouge* - Pessimista

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO	
Volume de Vendas	1.350
Preço de venda	50,00
Faturamento	67.500
Faturamento Bruto	67.500
(-) ISS	3.375
Receita Bruta	64.125
(-) ICMS	12.150
(-) PIS/COFINS	2.341
Receita Líquida de Vendas	49.634
(-) Custo Variável do Produto Vendido	25.000
(=) Margem Bruta	24.634
(-) Despesas Variáveis	1.530
(=) Margem Líquida	23.104
(-) Despesas Fixas	15.588
(=) Resultado antes de Juros, IR e CSL	7.516
(-) Despesas Fixas de Juros	-
(=) Resultado antes IR e CSL	7.516
(-) Imposto de Renda Pessoa Jurídica	810,00
(-) Contribuição Social sobre o Lucro	729,00
= Resultado Líquido do Exercício	5.977

Lucro líquido 8,00%

Fonte: o Autor, 2014

Já os cenários pessimistas englobam alguns meses de pouco movimento, como exemplo fevereiro, mês de carnaval.

Com um lucro líquido de R\$ 11.321,00 por mês e um investimento de inicial de R\$ 311.000,00, conclui-se que a rentabilidade do investimento inicial é de 3,64%a.m. contra 0,55%a.m que é a rentabilidade média da de Julho de 2014 (Banco do Brasil, 2014).

Assim como faremos uma parceria com uma empresa de contabilidade, as questões jurídicas serão analisadas e executadas com auxílio de uma empresa de advocacia. Devemos concretizar uma parceria e realizar contratos de prestação de serviços. Além desta empresa, a *Tapis Rouge* irá se filiar ao Sindicato dos Lojistas do Paraná, onde terá suporte jurídico nas questões pertinentes ao ramo de negócios em que está inserida.

#### 4 CONCLUSÃO

Analisando os três possíveis cenários, concluiu-se que para os cenários pessimistas, a empresa terá de rever as ações de marketing, promoções, e gastos financeiros pois o lucro líquido ficou abaixo da TMA, inviabilizando o projeto. Para os cenários realistas e otimistas, a TMA foi superada. Cabe ressaltar que a análise desses cenários deu-se em função de pesquisas e comparações com lojistas de setores semelhantes ao do *Tapis Rouge*. Com um investimento de inicial de R\$ 310.000, o lucro líquido médio mensal é de R\$ 11.300,00, o que supera a rentabilidade da maioria das aplicações financeiras que os bancos oferecem. O sucesso da empresa está atrelado ao faturamento da loja, que depende do número de clientes que realizam compras e do valor gasto por eles, bem como a fidelização destes. Também é atrelado ao sucesso da loja a negociação com custo das mercadorias e as qualidades das roupas que serão revendidas.

Para atingir esses resultados, foram traçados objetivos visando a melhoria contínua financeira, os processos internos, a satisfação dos clientes e o aprendizado e crescimento dos funcionários da empresa. Após analisar esses objetivos, foram traçadas ações que levaram à criação de indicadores apresentados no mapa estratégico.

O plano de negócios foi importante para o estabelecimento de diretrizes a respeito do empreendimento, e servirá como um guia no dia a dia das atividades a serem elaboradas por todos que trabalham para a empresa

## REFERÊNCIAS

APRESENTAÇÃO DA FIEP. Disponível em: <<http://www.agenciafiiep.com.br/noticia/industria-do-vestuario-do-parana-tera-que-investir-em-inovacao-para-vencer-concorrenca-internacional/>>. Acesso em 23/04/2014

RECEITA FEDERAL. Lucro Presumido. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/perguntao/dipj2012/CapituloXIII-IRPJ-LucroPresumido2012.pdf>> Acesso em 24/04/2014

ALSHOP. Atuações Políticas. Disponível em: <<http://www.alshop.com.br/atuacoes-politicas.php>>. Acesso em 24/04/2014

SMPEs. Legislação de micro empresa. Disponível em: <<http://www.smpes.df.gov.br/informacoes/legislacao-microempresa.html>>. Acesso em 24/04/2014

SEBRAE LEIS. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 12/05/2014

BANCO DO BRASIL INVESTIMENTOS. Disponível em: <<http://www37.bb.com.br/portallbb/rendimentosPoupanca/CPR1,2,99.bbx?tipoPessoa=1>>. Acesso em 20/07/2014

BNDES. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/media/portedeempresa.pdf>>. Acesso em 12/05/2014

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio**. Negócio Editora. São Paulo, 2002.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

GODET, Michel. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (StrategyMaps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KESS VAN DER HEIJDEN, **Planejamento por cenários**. Ed. Bookman, 2009

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MONTEIRO, Gilson. **A Metalinguagem das roupas**.1997.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962

SALIM César, HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa e RAMAL Silvina. **Construindo plano de negócios**. Editora Campus. São Paulo, 2001.

SINDICATO DOS LOJISTAS. Disponível em: <<http://www.sindishopping.com.br/>>. Acesso em 24/04/2014

STONE, Phil. **O Plano de Negócios Definitivo**. São Paulo: Market Books, 2001.

WILDAUER, Egon. **Plano de Negócios: Elementos Construtivos e Processos de Elaboração**. Editora IBPEX. Curitiba, 2010.