

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**JOÃO BATISTA SALLESSE JÚNIOR**

**PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA  
DA IMPLANTAÇÃO DE UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO DE GRIFE  
NO MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA - PARANÁ**

**CURITIBA**

**2013**

**JOÃO BATISTA SALLESSE JÚNIOR**

**PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA  
DA IMPLANTAÇÃO DE UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO DE GRIFE  
NO MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA - PARANÁ**

**Trabalho de conclusão de curso (TCC)  
apresentado ao MBA em Gestão Estratégica,  
como requisito parcial à conclusão do Curso  
de Pós-Graduação, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Cleverson Cunha**

**CURITIBA**

**2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus queridos pais, João Batista Sallesse e Aparecida Helena Gimenes Sallesse, pelo apoio e incentivo em todos os momentos.

Agradeço muito a Deus, senhor todo poderoso, eterno porto seguro e fonte de sabedoria.

Ao meu futuro sócio, Osmar Ribeiro Júnior, pela ajuda e esforço em necessidades no município de Ponta Grossa.

À minha querida amiga Evelyn Giovana, pela contribuição com a pesquisa de campo com os consumidores.

Aos questionados, pela colaboração nos testemunhos para o trabalho, essência da pesquisa.

Ao professor Cleverson Cunha, pelo apoio, paciência, empenho, orientação e acompanhamento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, colaboraram ou participaram deste novo e grande capítulo de minha vida, e que, contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

## RESUMO

Essa monografia estuda a viabilidade de um novo empreendimento no comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa, Paraná. Analisando a evolução do município, com destaque pelo dinamismo econômico, decorrente do crescimento do agronegócio e instalação de grandes multinacionais na região, pela diversidade de Universidades, com acelerado crescimento populacional, verificou-se um cenário próspero economicamente. Surgiu então o interesse de conhecer a viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município, na forma de um plano de negócios, bem como analisar se a situação econômica era favorável a aportar mais um empreendimento no ramo. Foram efetuadas pesquisas com a população de classe média à alta, entrevistas com empresários do ramo e orçamentos diversos, envolvendo os requisitos necessários para a elaboração de um plano de negócios. Para atender aos objetivos propostos foram aplicados 212 questionários e também foi avaliado o mercado de Ponta Grossa holisticamente. Através da pesquisa de mercado com consumidores, foram mapeadas quais as preferências e os diferenciais que influenciam na decisão de compra. Através da pesquisa identificou-se uma população bastante jovem. Quanto à renda mensal aproximada, mais de 50% dos entrevistados possuem renda acima de R\$ 1.500,00 reais. Verificou-se que 82,08% dos questionados efetuam as suas compras de artigos de vestuário no município, sendo um fator positivo. Através da análise de demanda, partindo do princípio de que 82,08% dos questionados adquirem seus artigos de vestuário no município e considerando os dados apresentados pelo TRE-PR, onde no ano de 2012 o número de eleitores era de 225.984, estima-se que 185.488 habitantes efetuam as suas aquisições de artigos de vestuário no município. A maioria dos questionados adquire artigos de vestuário de grife em Shoppings, sendo outro ponto positivo. Pelo conhecimento da região, análise de mercado e demanda, foi desenvolvida uma análise financeira através de tabelas, com projeções de vendas para os três primeiros meses do empreendimento no mercado. No 1º mês foram utilizados preços de venda muito inferiores aos dos concorrentes, almejando obter *marketshare* e divulgar o nome da empresa. Logo, na estimativa de vendas para o primeiro mês do negócio o lucro bruto estimado é de R\$ 26.347,79. No 2º mês, com uma elevação nos preços em 20%, o lucro bruto estimado é de R\$ 31.617,89. No 3º mês do negócio no mercado, considerando a sazonalidade anual, com as datas comemorativas em dezembro, pela projeção de vendas com um aumento de preços em 15% e elevação na quantidade vendida em 100%, o lucro bruto estimado é de R\$ 72.721,28. Na elaboração do plano de negócios foram detalhadas diretrizes básicas para a implantação do empreendimento no mercado como plano de marketing, estudo dos *stakeholders*, análise SWOT, estratégias de mercado e promocionais, projeções de vendas e análise financeira. Confrontando as projeções de vendas com a análise de custos e despesas, através dos demonstrativos de resultados, constatou-se a viabilidade econômico-financeira da implantação do empreendimento no mercado.

Palavras-chave: Plano de negócio. Empreendedorismo. Estratégia. Marketing. Análise Financeira.

## **ABSTRACT**

*This monograph studies the viability of a new enterprise in the designer clothing retail in the city of Ponta Grossa, Paraná. Looking at the evolution of the city, highlighting the economic dynamism, due to the growth of agribusiness and installation of large multinationals in the town, by the diversity of Universities, with accelerated population growth, was verified a prosperous scenario economically. Then, the interest to know the economic and financial viability of implementation of a designer clothing retail in the city came along, in the form of a business plan, as well as examine whether the economic situation was favorable to dock a new enterprise on branch. Surveys were done from the middle class population to the high society, interviews with entrepreneurs of the branch and various budgets, involving the necessary requirements for the preparation of a business plan. Trying to achieve the proposed objectives, 212 questionnaires were applied and also was measured the market of Ponta Grossa holistically. Through the market research with consumers, were mapped the preferences and differentials that influence the buying decision. Through the survey it was identified a very young population. Regarding the approximate monthly income, over 50% of the respondents have income higher than R\$ 1.500,00 reais. Verified that 82,08% of the questioned perform their purchases of clothing retail in the city, being a positive factor. Through the demand analysis, assuming that 82,08% of the consumers purchase their garments in the city and considering the data presented by TRE-PR, where in the year of 2012 the voters number were 225.984, is estimated that 185.488 inhabitants perform their clothing purchases in the city. Most of the interviewed acquire articles of designer clothing in Malls, being another positive point. Based on the town knowledge, market analysis and demand, was developed a financial analysis through tables, with sales projections for the three first months of the business in the market. In the first month were used sales prices lower than competitors, aiming to get marketshare and to publish the company name. Therefore, in the sales estimated for the first month of business is estimated a gross profit of R\$ 26.347,79. In the second month, with an increase in prices by 20%, the estimated gross profit is about R\$ 31.617,89. In the third month of the business in the market, considering the annual seasonality, with the holidays in December, with the sales projection with a price increase of 15% and an increase in the quantity sold at 100%, the estimated gross profit is about R\$ 72.721,28. In the business plan development, were detailed basic guidelines for the implementation of the enterprise in the market, as marketing plan, stakeholders study, SWOT analysis, market and promotional strategies, sales projections and financial analysis. Confronting the sales projections with the costs and expenses analysis, through the results statements, it was noticed the economic and financial viability of implementation of the enterprise in the market.*

*Keywords: Business Plan. Entrepreneurship. Strategy. Marketing. Financial Analysis.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	– Dados sobre o município de Ponta Grossa .....	16
QUADRO 2	– Total de eleitores em Ponta Grossa no ano de 2012.....	17
QUADRO 3	– Formação do Capital Social.....	27
QUADRO 4	– Análise dos concorrentes.....	30
QUADRO 5	– Relação de fornecedores .....	32
QUADRO 6	– Localização do negócio.....	34
QUADRO 7	– Necessidade de pessoal .....	35
QUADRO 8	– Estimativa dos investimentos fixos (móveis e utensílios).....	36
QUADRO 9	– Estimativa dos investimentos financeiros: estoque inicial .....	37
QUADRO 10	– Estimativa dos investimentos financeiros: capital de giro .....	38
QUADRO 11	– Estimativa dos investimentos financeiros: resumo .....	38
QUADRO 12	– Estimativa dos investimentos pré-operacionais .....	39
QUADRO 13	– Estimativa do investimento total: resumo .....	39
QUADRO 14	– Estimativa do faturamento mensal da empresa .....	40
QUADRO 15	– Estimativa dos custos com materiais e/ ou insumos .....	41
QUADRO 16	– Apuração do custo dos materiais e/ ou mercadorias vendidas .....	42
QUADRO 17	– Estimativa dos custos de comercialização.....	43
QUADRO 18	– Estimativa dos custos com mão-de-obra .....	44
QUADRO 19	– Estimativa do custo com depreciação .....	45
QUADRO 20	– Estimativa dos custos fixos mensais.....	46
QUADRO 21	– Demonstrativo de resultados.....	46
FIGURA 1	– Matriz SWOT.....	73
QUADRO 22	– Exemplo de matriz SWOT .....	74
QUADRO 23	– Modelo 5-W expandido para a análise do consumidor .....	82
FIGURA 2	– Hierarquia das necessidades de Maslow .....	87
GRÁFICO 1	– Distribuição do percentual dos questionados por sexo, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	98
GRÁFICO 2	– Distribuição do percentual dos questionados por faixa etária, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	99
GRÁFICO 3	– Distribuição do percentual dos questionados por nível de instrução, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	99
GRÁFICO 4	– Distribuição do percentual dos questionados pela renda mensal aproximada, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	100
GRÁFICO 5	– Percentual que representa os meios de comunicação mais utilizados pelos questionados, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	100
GRÁFICO 6	– Percentual que representa o que os questionados analisam ou que mais chama atenção em uma propaganda, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	101

GRÁFICO 7 – Percentual dos questionados que efetuam as suas compras de artigos de vestuário no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	101
GRÁFICO 8 – Percentual que representa o segmento onde os questionados adquirem artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Nov/2012 à Fevereiro/2013 .....	102
GRÁFICO 9 – Percentual que representa quais os fatores que influenciam os questionados na decisão de compra, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	103
GRÁFICO 10 – Percentual que representa a preferência dos questionados por marcas de artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	104
GRÁFICO 11 – Percentual que representa a frequência com que os questionados efetuam suas aquisições de artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	105
GRÁFICO 12 – Percentual que representa o valor aproximado gasto pelos questionados a cada compra de artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	105
GRÁFICO 13 – Percentual que representa quem adquire artigos de vestuário na residência dos questionados, Ponta Grossa/ PR, Nov/2012 à Fevereiro/2013 .....	106
GRÁFICO 14 – Percentual que representa qual o estilo de artigos de vestuário que os questionados tem preferência, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	106
GRÁFICO 15 – Percentual que representa a opinião dos questionados quanto o atendimento nas lojas de artigos de vestuário do município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	107
GRÁFICO 16 – Percentual que representa a percepção dos questionados quanto aos preços praticados pelas lojas de artigos de vestuário do município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	107
GRÁFICO 17 – Percentual que representa o que os questionados consideram diferencial para uma loja de artigos de vestuário no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013. ....	108
GRÁFICO 18 – Percentual que representa a localização que os questionados consideram estratégica para uma loja de vestuário de grife no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	108
GRÁFICO 19 – Percentual dos questionados que são fiéis a uma loja no município para efetuar as suas aquisições de artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	109
GRÁFICO 20 – Percentual que representa a opinião dos questionados quanto a viabilidade de instalação de uma nova loja de artigos de vestuário de grife no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.....	110
GRÁFICO 21 – Percentual que representa quanto dos questionados freqüentariam uma nova loja de artigos de vestuário de grife caso fosse instalada no município e a	

um preço acessível em relação à concorrência, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	111
GRÁFICO 22 – Percentual que representa quanto dos questionados conhecem lojas de grife no município, Ponta Grossa/ PR, Nov/2012 à Fevereiro/2013 .....	112
QUADRO 24 – Comentários dos questionados.....	113
QUADRO 25 – Análise SWOT do empreendimento .....	136
GRÁFICO 23 – Percentual que representa os meios de comunicação mais utilizados pelos questionados, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	147
GRÁFICO 24 – Percentual que representa o que os questionados analisam ou que mais chama atenção em uma propaganda, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013 .....	149
MAPA 1 – Localização do Shopping Palladium via satélite .....	150

## LISTA DE TABELAS

TABELA	1 – Dados sobre a população de Ponta Grossa .....	116
TABELA	2 – Orçamento do investimento fixo .....	119
TABELA	3 – Orçamento do investimento financeiro: estoque inicial .....	120
TABELA	4 – Orçamento do capital de giro.....	121
TABELA	5 – Investimentos Financeiros: resumo .....	121
TABELA	6 – Orçamento dos investimentos pré-operacionais .....	122
TABELA	7 – Estimativa do investimento total: resumo .....	122
TABELA	8 – Projeção de vendas e receita para o terceiro mês .....	122
TABELA	9 – Custo das mercadorias vendidas para o terceiro mês .....	124
TABELA	10 – Estimativa dos custos de comercialização para o 3º mês .....	125
TABELA	11 – Estimativa dos custos com mão-de-obra.....	126
TABELA	12 – Custos fixos e valores mensais estimados .....	126
TABELA	13 – Demonstrativo de resultados para o primeiro mês .....	127
TABELA	14 – Demonstrativo de resultados para o terceiro mês .....	127
TABELA	15 – Capital social da empresa .....	141
TABELA	16 – Estimativa dos investimentos fixos: móveis e utensílios .....	151
TABELA	17 – Estimativa dos investimentos financeiros: estoque inicial .....	152
TABELA	18 – Estimativa dos investimentos financeiros: capital de giro .....	153
TABELA	19 – Estimativa dos investimentos financeiros: resumo .....	153
TABELA	20 – Estimativa dos investimentos pré-operacionais .....	154
TABELA	21 – Estimativa do investimento total: resumo .....	154
TABELA	22 – Projeção de vendas para o primeiro mês .....	155
TABELA	23 – Projeção de vendas para o segundo mês .....	156
TABELA	24 – Projeção de vendas para o terceiro mês .....	158
TABELA	25 – Custo das mercadorias vendidas no 1º ou 2º mês .....	160
TABELA	26 – Custo das mercadorias vendidas no terceiro mês .....	162
TABELA	27 – Impostos - Simples Nacional para Comércio .....	164
TABELA	28 – Estimativa dos custos de comercialização para o primeiro mês .....	165
TABELA	29 – Estimativa dos custos de comercialização para o segundo mês .....	165
TABELA	30 – Estimativa dos custos de comercialização para o terceiro mês .....	166
TABELA	31 – Estimativa dos custos com mão-de-obra.....	167
TABELA	32 – Custos fixos e valores mensais estimados .....	167
TABELA	33 – Demonstrativo de resultados para o 1º mês .....	168
TABELA	34 – Demonstrativo de resultados para o 2º mês .....	169
TABELA	35 – Demonstrativo de resultados para o 3º mês .....	169
TABELA	36 – Tempo de retorno do investimento .....	172

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	v
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	viii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 MERCADO DE PONTA GROSSA.....	15
1.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO .....	17
1.3 OBJETIVOS .....	18
1.3.1 OBJETIVO GERAL .....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.4 IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIO.....	20
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	21
<b>2 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO - TEORIA</b> .....	22
2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	22
2.1.1 Descrição do Projeto: resumo dos principais pontos do projeto .....	22
2.1.2 Dados dos empreendedores, perfis e atribuições .....	22
2.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	23
2.2.1 Dados do Empreendimento .....	23
2.2.2 Setor de Atividades .....	24
2.2.3 Forma Jurídica .....	24
2.2.4 Enquadramento Tributário .....	25
2.2.4.1 Âmbito Federal.....	26
2.2.4.2 Âmbito Estadual.....	26
2.2.4.3 Âmbito Municipal .....	26
2.2.5 Capital Social .....	26
2.3 PLANO DE MARKETING.....	27
2.3.1 Descrição dos principais produtos.....	27
2.3.2 Estudo dos clientes .....	27
2.3.3 Estudo dos concorrentes .....	29
2.3.4 Estudo dos fornecedores .....	31
2.3.5 Estratégias promocionais.....	32
2.3.6 Estrutura de comercialização .....	33
2.4 PLANO OPERACIONAL .....	33
2.4.1 Localização do negócio .....	33
2.4.2 Layout.....	34
2.4.3 Capacidade produtiva e/ ou comercial.....	35
2.4.4 Processo de produção e/ ou de comercialização .....	35
2.4.5 Necessidade de pessoal .....	35
2.5 PLANO FINANCEIRO .....	36

2.5.1	ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL.....	36
2.5.1.1	ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS .....	36
2.5.1.2	ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS .....	37
2.5.1.3	ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS .....	39
2.5.1.4	ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO) .....	39
2.5.2	ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA .....	40
2.5.3	ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MATERIAIS E/ OU INSUMOS .....	41
2.5.4	APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS E/ OU MERCADORIAS VENDIDAS.....	42
2.5.5	ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	43
2.5.6	ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA .....	44
2.5.7	ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO .....	44
2.5.8	ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS .....	45
2.5.9	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	46
2.5.10	INDICADORES DE VIABILIDADE .....	47
2.5.10.1	PONTO DE EQUILÍBRIO .....	47
2.5.10.2	LUCRATIVIDADE.....	47
2.5.10.3	RENTABILIDADE .....	47
2.5.10.4	PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PAYBACK) .....	48
2.6	AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	48
2.7	DOCUMENTAÇÃO DE APOIO.....	48
2.8	NOVAS FONTES DE INFORMAÇÕES.....	49
2.9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>54</b>
4.1	PLANO DE NEGÓCIO .....	54
4.1.1	ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIO .....	56
4.2	EMPREENDEDORISMO .....	58
4.3	HISTÓRIA DO VESTUÁRIO .....	61
4.4	DEFINIÇÃO DE VAREJO .....	63
4.5	A ADMINISTRAÇÃO VAREJISTA.....	64
4.6	COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO.....	65
4.7	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	66
4.7.1	PLANEJAMENTO TÁTICO.....	67
4.7.2	PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	68
4.7.3	VISÃO .....	68
4.7.4	VALORES .....	69
4.7.5	MISSÃO .....	69
4.7.6	OBJETIVOS x DESAFIOS.....	70
4.7.7	METAS.....	70

4.7.8	ANÁLISE SWOT.....	71
4.8	ESTRATÉGIA .....	75
4.9	PLANO DE AÇÃO .....	76
4.10	ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	77
4.10.1	ANÁLISE DE MERCADO.....	79
4.10.2	ANÁLISE DOS CONCORRENTES .....	80
4.10.3	ANÁLISE DOS CONSUMIDORES .....	81
4.10.4	ANÁLISE DOS FORNECEDORES .....	83
4.11	GESTÃO DE PESSOAS.....	85
4.11.1	MOTIVAÇÃO.....	86
4.11.2	REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA .....	89
4.12	ANÁLISE FINANCEIRA .....	90
4.12.1	PONTO DE EQUILÍBRIO .....	91
4.12.2	ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA.....	91
4.12.3	CUSTOS E DESPESAS.....	92
4.12.4	ANÁLISE DA RENTABILIDADE .....	92
4.12.5	CAPITAL DE GIRO .....	93
4.12.6	MÉTODO DO PAYBACK.....	94
4.12.7	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....	94
4.12.8	ÍNDICE DE LIQUIDEZ.....	95
4.12.9	ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL .....	95
4.13	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	96
<b>5</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>98</b>
5.1	ANÁLISE DA PESQUISA DE MERCADO .....	98
5.2	DESCRIÇÃO DO PERFIL CONSUMIDOR .....	114
5.3	DESCRIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO .....	115
5.4	ANÁLISE DA DEMANDA .....	116
5.5	BENCHMARKING .....	116
5.6	ANÁLISE FINANCEIRA.....	118
5.6.1	ORÇAMENTO DO INVESTIMENTO FIXO .....	119
5.6.2	ORÇAMENTO DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (estoque inicial e capital de giro) .....	120
5.6.2.1	ESTOQUE INICIAL .....	120
5.6.2.2	CAPITAL DE GIRO .....	121
5.6.3	INVESTIMENTOS FINANCEIROS (RESUMO) .....	121
5.6.4	ORÇAMENTO DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS .....	122
5.6.5	ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO) .....	122
5.6.6	ESTIMATIVA DE RECEITAS, CUSTOS E DESPESAS.....	122
5.6.7	CMV (CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS) PARA O TERCEIRO MÊS.....	124
5.6.8	ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O 3º MÊS	125

5.6.9	ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA .....	126
5.6.10	CUSTOS FIXOS DO NEGÓCIO E VALORES MENSIS ESTIMADOS ...	126
5.6.11	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS .....	127
5.6.12	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PARA O TERCEIRO MÊS DO NEGÓCIO .....	127
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>129</b>
<b>7</b>	<b>COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO - PRÁTICA .....</b>	<b>138</b>
7.1	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	138
7.1.1	DESCRIÇÃO DO PROJETO .....	138
7.1.2	DADOS DOS EMPREENDEDORES, PERFIS E ATRIBUIÇÕES .....	138
7.2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	139
7.2.1	DADOS DO EMPREENDIMENTO .....	139
7.2.2	SETOR DE ATIVIDADES .....	140
7.2.3	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO .....	140
7.2.4	CAPITAL SOCIAL .....	141
7.3	PLANO DE MARKETING.....	141
7.3.1	DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS.....	141
7.3.2	ESTUDO DOS CLIENTES.....	142
7.3.2.1	INTERESSES E COMPORTAMENTOS DOS CLIENTES.....	142
7.3.2.2	IDENTIFICANDO O QUE LEVA ESSAS PESSOAS A COMPRAR .....	142
7.3.2.3	IDENTIFICANDO ONDE ESTÃO OS SEUS CLIENTES.....	143
7.3.3	ESTUDO DOS CONCORRENTES .....	144
7.3.4	ESTUDO DOS FORNECEDORES .....	147
7.3.5	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS .....	147
7.3.6	ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO.....	149
7.4	PLANO OPERACIONAL .....	149
7.4.1	LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	149
7.5	PLANO FINANCEIRO .....	150
7.5.1	ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS .....	151
7.5.1.1	MÓVEIS E UTENSÍLIOS.....	151
7.5.2	ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS .....	152
7.5.2.1	ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (RESUMO).....	153
7.5.3	ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS .....	154
7.5.4	ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO) .....	154
7.5.5	ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA .....	154
7.5.5.1	PROJEÇÃO DE VENDAS PARA O PRIMEIRO MÊS.....	155
7.5.5.2	PROJEÇÃO DE VENDAS A PARTIR DO SEGUNDO MÊS (AUMENTO DE PREÇOS EM 20%) .....	156
7.5.5.3	PROJEÇÃO DE VENDAS PARA O TERCEIRO MÊS (AUMENTO DE PREÇOS EM 15% E AUMENTO NA QUANTIDADE DE VENDAS EM 100%) .....	158

7.5.6	APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS E/ OU MERCADORIAS VENDIDAS .....	160
7.5.6.1	CMV (CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS) - 1º ou 2º MÊS .....	160
7.5.6.2	CMV (CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS) – 3º MÊS .....	162
7.5.7	ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO .....	163
7.5.7.1	ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O 1º MÊS .....	165
7.5.7.2	ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O 2º MÊS .....	165
7.5.7.3	ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O 3º MÊS .....	166
7.5.8	ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA .....	167
7.5.9	ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS .....	167
7.5.9.1	CUSTOS FIXOS DO NEGÓCIO E VALORES MENSAIS ESTIMADOS ...	167
7.5.10	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS .....	168
7.5.10.1	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PARA O PRIMEIRO MÊS DO NEGÓCIO .....	168
7.5.10.2	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PARA O SEGUNDO MÊS DO NEGÓCIO .....	169
7.5.10.3	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PARA O TERCEIRO MÊS DO NEGÓCIO .....	169
<b>8</b>	<b>AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>173</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>174</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>180</b>
	APÊNCIDE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE MERCADO .....	180
	APÊNCIDE B - ENTREVISTA COM EMPRESÁRIOS .....	181
	APÊNCIDE C - PLANO DE NEGÓCIOS .....	182
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>183</b>
	ANEXO A – ORÇAMENTO DE VEICULAÇÃO NA RÁDIO MUNDI FM .....	183
	ANEXO B – ORÇAMENTO DE VEICULAÇÃO NA RÁDIO JOVEM PAN FM .....	184
	ANEXO C – ORÇAMENTO DE VEICULAÇÃO NA RÁDIO E TV – IDE IA3 .....	188
	ANEXO D – ORÇAMENTO DE VEICULAÇÃO NA TV – RPC TV (GLOBO) .....	189
	ANEXO E – ORÇAMENTO DE VEICULAÇÃO NA TV – REDE MASSA (SBT) .....	190
	ANEXO F – ORÇAMENTO DE EQUIPAMENTOS NA EQUIPALOJA .....	191
	ANEXO G – ORÇAMENTO DE ABERTURA DE EMPRESA .....	194
	ANEXO H – ORÇAMENTO DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL .....	196
	ANEXO I – ORÇAMENTO DE MONITORAMENTO E SEG. PATRIMONIAL .....	201
	ANEXO J – ORÇAMENTO DE PANFLETAGEM – GRÁFICA IPRINT .....	206
	ANEXO K – ORÇAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO E-COMMERCE .....	207
	ANEXO L – ORÇAMENTO DE ALUGUEL NO SHOPPING TOTAL .....	211
	ANEXO M – ORÇAMENTO DE ALUGUEL NO SHOPPING PALLADIUM .....	212

ANEXO N – LISTA DE FORNECEDORES .....	213
ANEXO O – MODELOS DE LAYOUT PARA A LOJA .....	214
ANEXO P – ORÇAMENTO DE AR CONDICIONADO E COMPUTADOR .....	215
ANEXO Q – ORÇAMENTO DE IMPRESSORA FISCAL .....	216
ANEXO R – ORÇAMENTO DE COMPUTADOR, MONITOR E IMPRESSORA.....	217
ANEXO S – ALGUMAS FOTOS DO ESTOQUE INICIAL .....	218

## 1 INTRODUÇÃO

A moda que ganha espaço se apresenta sob o símbolo de uma diferenciação marcada em matéria de técnicas, renomes, objetivos, de preços, de acordo com uma sociedade dividida em classes, com modos de vida claramente contrastados. Com a consolidação do capitalismo, principalmente com a chegada da globalização, as empresas de vestuário tendem a acompanhar uma tendência de mudanças aceleradas de comportamentos e desejos dos consumidores.

Roupas de marcas famosas são um sucesso em todo o mundo e isso é notável a olhos vistos. O mercado é aquecido e, mesmo com as crises mais drásticas da economia, o universo *fashion* manteve-se praticamente inabalável. Logo, investir em uma loja de roupas de grifes famosas pode ser uma boa pedida para qualquer empreendimento no Brasil em diversas cidades.

As roupas são consideradas itens básicos de compra, ou seja, que não podem faltar. Mesmo que sejam dispensáveis em épocas de crise, ao menos elas serão vendidas em pouca quantidade, mas nunca deixarão de ter saída totalmente e por isso é uma boa sugestão de investimento. Com o crescimento do mercado de moda, os itens de marcas de luxo andam em alta no Brasil. Diversos fabricantes de renome estão chegando por aqui, como a Prada, que abriu a sua primeira loja no país em 2012, mas ainda é um primórdio. São as lojas de roupas de grife que vendem marcas importadas por aqui que possuem o maior destaque, uma vez que nem todos podem sempre viajar para trazer as peças famosas por seus nomes e design inovador. O mercado anda aquecido e por isso acredito que vale a pena investir em uma loja com este seguimento.

### 1.1 MERCADO DE PONTA GROSSA

O Estado do Paraná acompanha esse ritmo acelerado de mudanças destacando-se pelo dinamismo econômico, decorrente do crescimento no agronegócio e a contribuição à expansão das exportações brasileiras.

O Estado é marcado por uma margem de crescimento acelerada em relação a outros estados, o município de Ponta Grossa/ PR não foge a regra, com evolução

crecente na economia, com a instalação de diversas indústrias, de Universidades, tem atraído muitos imigrantes, trabalhadores e estudantes, o que tem aquecido a economia local.

Localizado na latitude sul 25° 05' 42", longitude oeste 50° 09' 43", na mesorregião Centro Oriental Paranaense, microrregião de Ponta Grossa, unidade Federativa Paraná, região sul do Brasil. O município de Ponta Grossa possui hoje uma área de 2.067.547 km<sup>2</sup>. Está a uma altitude de 975 metros acima do nível do mar, e localiza-se a 103 km da capital do Estado, Curitiba. Possui uma população de 317.339 habitantes (Estimativa Censo IBGE – 2012).

Conforme citado acima, Ponta Grossa é um município brasileiro localizado no centro do estado do Paraná, distante 103 quilômetros da capital Curitiba, com uma população de 317.339 habitantes. É o núcleo de uma das regiões mais populosas do Paraná: Campos Gerais do Paraná que tem uma população de mais de 800.000 habitantes (IBGE/2010) e o maior parque industrial do interior do estado. A cidade, também conhecida como "*Princesa dos Campos*", é a quarta (4<sup>a</sup>) mais populosa do Paraná e 76<sup>a</sup> do Brasil. Abaixo é apresentado um quadro geral com maiores detalhes sobre o município.

<b>PONTAGROSSA – Detalhes sobre o Município</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>Unidade</b>
Área da unidade territorial	2067.547	Km <sup>2</sup>
Estabelecimentos de Saúde SUS	78	estabelecimentos
Matrícula - Ensino fundamental - 2009	53686	matrículas
Matrícula - Ensino médio - 2009	13862	matrículas
Número de unidades locais	13013	unidades
Pessoal ocupado total	90868	peessoas
PIB per capita a preços correntes	19011.88	reais
População residente	311611	peessoas
População residente - Homens	151362	peessoas
População residente - Mulheres	160249	peessoas
População residente alfabetizada	274900	peessoas
População residente que frequentava creche ou escola	95051	peessoas
População residente - religião católica apostólica romana	209678	peessoas
População residente - religião espírita	7332	peessoas
População residente - religião evangélica	74842	peessoas
Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar - por situação do domicílio - Rural	1384.84	reais

Valor do rendimento nominal médio mensal dos domicílios particulares permanentes com rendimento domiciliar - por situação do domicílio - Urbana	2909.01	reais
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes - Rural	377	reais
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes - Urbana	575	reais

**Quadro 1: Dados sobre o município de Ponta Grossa.** Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (dados do ano de 2010)

<b>PONTA GROSSA - Eleição Municipal 2012</b>
Total de eleitores aptos (população acima de 16 anos): 225.984

**Quadro 2: Total de eleitores em Ponta Grossa no ano de 2012.** Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR) – Eleição de 28/10/2012

A economia de Ponta Grossa teve três grandes impulsos durante o século XX. O primeiro em meados de 1900 com a instalação da ferrovia, o segundo na década de 70 com a instalação de grandes indústria da área alimentícia e moageira, e o terceiro na segunda metade da década de 1990 com a instalação de grandes empresas nacionais do setor logístico e de produção e investimentos de grandes redes do setor de serviços.

O município está próximo dos principais mercados consumidores do país, São Paulo e Curitiba, e é ponto de passagem para a exportação de produtos pelo Porto de Paranaguá e pelo *Corredor do Mercosul*, rodovia que liga o Sudeste do Brasil aos países do Mercosul. É a quarta principal cidade exportadora paranaense e a décima do Sul, em especial, para o Japão e a Europa.

Segundo dados do IBGE o Produto Interno Bruto (PIB) do município no ano de 2008 foi de 5.020.449,122 mil reais. O município de Ponta Grossa registra 153,49 habitantes por km<sup>2</sup> (densidade demográfica).

## 1.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Almejou-se estudar o mercado Ponta Grossense para verificar se a situação econômica era favorável a aportar mais um empreendimento no ramo varejista de vestuário de grife e também o comportamento dos consumidores com o intuito de mapear quais as suas preferências e qual o diferencial ganhador de pedidos que os

influenciam na hora da compra ou na escolha de um comércio varejista de vestuário para prestigiar.

Diante do exposto propõe-se resolver o seguinte problema: É viável econômico-financeiramente a implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa?

Para a realização do estudo partiu-se então das seguintes hipóteses: A implantação do empreendimento (objeto do estudo) é econômico-financeiramente viável; existe demanda para o novo empreendimento de comércio varejista de vestuário no município de Ponta Grossa e que a maioria da população de Ponta Grossa realiza as suas compras de artigos de vestuário fora do município.

Considerando a evolução do município de Ponta Grossa, sua população e a ascensão do mercado, verificou-se a necessidade de um estudo, na forma de um plano de negócio, para verificar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Com o intuito de atender ao objetivo geral de “Concretizar a realização do negócio, atraindo vários clientes, conquistando um alto índice de vendas, obtendo *marketshare* e lucratividade, garantindo a sustentabilidade no mercado”, além de visar verificar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa, o estudo possui os objetivos específicos relacionados no tópico abaixo.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Fazer um levantamento dos requisitos para abertura de uma empresa; benchmarking da concorrência em relação a preços praticados no mercado; avaliar

a concorrência procurando identificar o perfil do público alvo; verificar o potencial do mercado; procurar a excelência nos serviços, qualidade dos produtos ofertados, estrutura da loja, decoração, plano de relacionamento com os clientes, promoção, brindes, etc.; margem de vendas inicial com preço baixo em alguns produtos para atração de clientes e fidelização; verificação da necessidade de financiamento; elaboração do investimento inicial necessário com instalações, funcionários, estoque, entre outros e capital de giro. Em suma, estimativa das despesas, como por exemplo: aluguel, salários, encargos sociais, telefone, energia elétrica, água, pró-labore, honorários do contador, impostos etc.; promoção de vendas para a obtenção do *payback* em curto prazo; criação da loja virtual com a possibilidade de vendas on-line para entregas em qualquer lugar do Brasil, além da opção de vendas também pelo Mercado Livre com a facilitação nas opções de pagamento; capacitação dos possíveis funcionários para o atendimento diferenciado ao público-alvo que será de classe média à alta; atender às necessidades dos clientes, com qualidade, rapidez e a preços competitivos.

Além dos objetivos específicos acima, como extensão no projeto, procura-se analisar a demanda existente para a atividade de comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa; identificar os fatores influenciadores de maior relevância na tomada de decisão da compra; identificar qual a localização estratégica para instalação do empreendimento; identificar qual a preferência do público-alvo com relação às tendências de moda (estilos); verificar onde os munícipes de Ponta Grossa costumam efetuar as suas compras de artigos de vestuário de grife; enunciar os motivos pelos quais alguns munícipes não efetuam as suas compras de artigos de vestuário de grife em Ponta Grossa; identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças inerentes ao empreendimento; elaborar um plano de negócio e identificar o investimento mínimo inicial para a implantação do empreendimento no mercado.

Para a pesquisa de mercado o presente estudo contará com a utilização de questionários para o levantamento de informações necessárias ao negócio.

#### 1.4 IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é uma ferramenta de suma importância para a gestão de um negócio. É um documento utilizado para descrever o negócio pretendido. É um projeto que não se atém somente a aspectos financeiros, analisa também indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais, pois são igualmente importantes. É um guia para o empreendedor, funciona como um instrumento de estudo de viabilidade econômico-financeira para atingir a situação futura almejada. O uso desta ferramenta não se aplica somente a situação de abertura de uma empresa, pode ser utilizado em empresas já constituídas como meio de análise situacional e projeção futura. E os benefícios desta ferramenta não são usufruídos somente pelo empreendedor, mas por toda a sociedade que é beneficiada pela instituição de uma nova empresa no mercado, gerando emprego e renda ou mesmo pela continuidade de outra, mas com evolução, pois no plano de negócio poderão se identificar possíveis oportunidades de crescimento que influenciarão a todos os envolvidos.

Com o crescimento da renda do brasileiro, cada vez mais pessoas tem condições de comprar mais produtos de moda. Segundo levantamento feito pelo Data Poplar<sup>21</sup>, os consumidores da classe C aderiram ao uso de roupas de marca. Preferência se dá porque eles acreditam que estas roupas duram mais. Dos pertencentes à esta classe, 58,6% gostam de usar roupas de marca. No geral, os homens são os mais adéptos ao uso de roupas de marca, com 64,2%. Entre as mulheres o percentual é de 61,0%. Segundo o levantamento, 55,1% da classe média preferem as roupas de marca, pois acreditam que elas durem mais. Para 22,2% estas roupas duram mais, enquanto 14,0% afirmam se sentirem melhor quando são vistos com roupas de marca. Já 8,8% afirmam que ao usarem roupas de marca elas chamam mais a atenção das pessoas. Na classe média, a roupa das pessoas na rua é fonte de inspiração para 35,7%, enquanto 28,8% usam as revistas como fonte de inspiração. Amigos estão também entre as maiores inspirações para se vestir, com 13,4%. Entre os consumidores da classe média, 32,5% compram roupas a cada 6 meses, enquanto 34,4% adquirem peças de vestuário a cada três meses. De acordo com a pesquisa, 17,0% compram roupas uma vez por mês ou mais, enquanto 16,1% afirmaram que adquirem roupas uma vez por ano. A pesquisa

de múltiplas respostas também revela que 61,7% dos consumidores da classe média compram roupas em shoppings, enquanto 52,7% preferem as lojas de departamento.

## 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

- O estudo foi relevante perante o MBA em Gestão Estratégica, pois solidificou na prática os ensinamentos adquiridos no decorrer do curso, possibilitando a utilização de teorias e práticas de mercado na elaboração do plano de negócio.
- Outra razão para a realização do estudo foi a obrigação legal, pois é requisito obrigatório para a conclusão do MBA, tendo em mente não a obrigação em si, mas a oportunidade de aprendizado e aplicação do conhecimento no mercado através de um plano de negócio e viabilidade profissional, para um crescimento procurando satisfazer os desejos e necessidades holísticas.
- O estudo, principalmente foi relevante para o pesquisador, pois através do conhecimento adquirido com o levantamento bibliográfico foi possível consolidar o processo de ensino e aprendizado proposto pela Instituição de Ensino e ainda verificar a viabilidade da implantação do projeto (objeto do estudo) no mercado.

Com base no material disponibilizado pelo Sebrae/ MG e Rosa (2004), em “Como elaborar um plano de negócio”, esse trabalho de conclusão de curso irá também seguir esse modelo apresentando os principais tópicos para a elaboração de um plano de negócio. Na sequência são exibidos os tópicos relacionados e as suas devidas definições.

## 2 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO - TEORIA

### 2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é um resumo do PLANO DE NEGÓCIO. Não se trata de uma introdução ou justificativa do projeto e, sim, de um sumário das definições principais do projeto. Nele constará:

- Descrição do projeto
- Dados dos empreendedores, perfis e atribuições dos sócios.

#### 2.1.1 Descrição do Projeto: resumo dos principais pontos do projeto

- O que é o negócio;
- Quais os principais produtos e/ ou serviços;
- Quem serão seus principais clientes;
- Onde será localizada a empresa;
- O montante de capital a ser investido;
- Qual será o faturamento mensal;
- Que lucro espera obter do negócio;
- Em quanto tempo espera que o capital investido retorne (*payback*).

#### 2.1.2 Dados dos empreendedores, perfis e atribuições.

Breve apresentação do perfil, destacando os conhecimentos, habilidades e experiências anteriores. Pensar em como será possível utilizar isso a favor meu empreendimento.

- Analisar se os objetivos dos sócios são os mesmos, tendo em vista o grau de ambição de cada um e a dimensão que desejam para o negócio;
- Dividir as tarefas antes de montar a empresa. Definir o campo de atuação e o horário de trabalho de cada sócio;
- Definir, com antecedência, o valor da retirada pró-labore, como será feita a distribuição dos lucros e o quanto será reinvestido na própria empresa;
- Estabelecer o grau de autonomia de cada um e até que ponto um dos envolvidos pode, sozinho, tomar decisões;

Sócio 1

Nome:

Endereço:

Cidade:

Estado:

Telefone 1:

Telefone 2:

Perfil (breve currículo):

Atribuições do sócio 1 (papel a ser desempenhado na sociedade):

## **2.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.2.1 Dados do Empreendimento**

Nesta etapa, informar o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, se a mesma já estiver registrada. Caso contrário, indicar o número do CPF.

Nome da Empresa:

CNPJ/ CPF:

### 2.2.2 Setor de Atividades

- Comércio

São as empresas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor – no caso do comércio varejista – ou aquelas que compram do fabricante para vender ao varejista - comércio atacadista. Exemplos: papelaria, lanchonete, loja de roupas, distribuidora de bebidas, etc.

### 2.2.3 Forma Jurídica

A forma jurídica determina a maneira pela qual a empresa será tratada pela lei, bem como o seu relacionamento jurídico com terceiros. A seguir, estão informações básicas sobre as formas jurídicas mais usuais para micro e pequenas empresas.

- Sociedade Simples

Sociedade Simples é aquela constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. São formadas por pessoas que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores.

Exemplos: dois médicos constituem um consultório médico; dois dentistas constituem um consultório odontológico.

- Sociedade Empresária

A Sociedade Empresária é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa, devendo inscrever-se na Junta Comercial.

Exemplo: dois médicos constituem um hospital, dois dentistas constituem um convênio odontológico, duas ou mais pessoas unem-se para constituir uma empresa cuja atividade será comércio varejista de suprimentos de informática.

- Empresário

É aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, ou melhor, é a pessoa física, individualmente considerada, sendo obrigatória a sua inscrição na Junta Comercial.

A característica fundamental dessa forma jurídica é o fato de que o patrimônio particular do proprietário confunde-se com o da empresa. A consequência é que as dívidas da empresa podem ser cobradas da pessoa física.

Procurar um contabilista e informar-se sobre qual é a forma jurídica mais adequada para a constituição da empresa.

#### 2.2.4 Enquadramento Tributário

Basicamente, a pequena empresa utiliza-se do Regime Simples ou do Regime Normal para o cálculo e o recolhimento dos impostos devidos em nível federal.

Encaixam-se no Regime Normal as empresas que fazem o recolhimento de impostos da forma tradicional, ou seja, cumprem todos os requisitos previstos em lei para cada imposto existente. Já o Regime Simples é para as empresas que – com possibilidade de enquadramento – irão se beneficiar da redução da carga tributária na qual os recolhimentos dos impostos são realizados de forma unificada e simplificada. O enquadramento no SIMPLES está sujeito à aprovação da Receita Federal, considerando critérios como ramo de atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. Além dos tributos federais, são devidos impostos e contribuições para o Governo Estadual (ICMS) e Municipal (ISS).

Buscar informações junto a um contabilista sobre os tributos devidos, suas alíquotas e possíveis benefícios fiscais.

#### 2.2.4.1 Âmbito Federal

##### REGIME SIMPLES

##### REGIME NORMAL:

- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica
- PIS - Contribuição para os Programas de Integração Social
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

#### 2.2.4.2 Âmbito Estadual

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (SISTEMA DÉBITO E CRÉDITO)

#### 2.2.4.3 Âmbito Municipal

ISS – Imposto sobre Serviços

#### 2.2.5 Capital Social

O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocados(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Em caso de sociedade, é preciso determinar o valor do capital investido por cada um dos sócios e o seu percentual.

Exemplo:

Nome do Sócio	Valor (R\$)	% de participação
Sócio 1		
Sócio 2		
TOTAL		

**Quadro 3: Formação do capital social.** Fonte: Sebrae/ MG

## 2.3 PLANO DE MARKETING

Como conhecer e conquistar clientes.

### 2.3.1 Descrição dos principais produtos

Fazer uma breve descrição dos principais itens que serão vendidos pela empresa ou dos serviços que serão prestados. Informar quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, marca, etc. Se necessário, fotografar os produtos e colocar as fotos como documentação de apoio ao final do plano de negócio.

A qualidade de um produto é a qualidade que o consumidor enxerga. Na hora de melhorar um produto ou um serviço, pensar sempre no ponto de vista do cliente.

### 2.3.2 Estudo dos clientes

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Identificar essas soluções se procurar conhecê-los melhor. Para isso, responder às perguntas e seguir os passos a seguir:

1º passo: identificando as características gerais dos clientes.

Se pessoas físicas

- Qual a faixa etária?
- Na maioria são homens ou mulheres?
- Têm família grande ou pequena?
- Qual é o seu trabalho?
- Quanto ganham?
- Qual é a sua escolaridade?
- Onde moram?

Se pessoas jurídicas (outras empresas)

- Em que ramo atuam?
- Que tipo de produtos ou serviços oferecem?
- Quantos empregados possuem?
- Há quanto tempo estão no mercado?
- Possuem filial? Onde?
- Têm uma boa imagem no mercado?

2º passo: identificando os interesses e comportamentos dos clientes.

- Com que frequência compram esse tipo de produto ou serviço?
- Onde costumam comprar?

3º passo: identificando o que leva essas pessoas a comprar.

- O preço?
- A qualidade dos produtos e/ ou serviços?
- A marca?
- O prazo de entrega?
- O prazo de pagamento?
- O atendimento da empresa?

4º passo: identificando onde estão os seus clientes.

- Qual o tamanho do mercado em que você pretende atuar?
- É apenas sua rua?
- O seu bairro?

- Sua cidade?
- Todo o estado?
- O país todo ou outros países?
- Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade?

## DICAS

Uma dica é escolher apenas uma parte do mercado para atender, isto é, encontrar um grupo de pessoas ou empresas com características e necessidades parecidas e tratá-los de maneira especial. Um exemplo desse tipo de estratégia é uma loja de roupas que se especializa em atender crianças ou, então, uma confeitaria que fabrica sobremesas dietéticas. No caso do plano de negócio em questão, estratégia de loja de roupas de grife, para atender pessoas interessadas em marca a um baixo custo.

Você pode utilizar diversas técnicas para conhecer melhor seu mercado consumidor. Essas técnicas vão desde a aplicação de questionários e entrevistas a conversas informais com seus futuros clientes e a observação dos concorrentes.

- Público-alvo (perfil dos clientes)
- Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)
- Área de abrangência (onde estão os clientes?).

### 2.3.3 Estudo dos concorrentes

Podem-se aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procurar identificar quem são os principais concorrentes. A partir daí, visitá-los e examinar seus pontos fortes e fracos.

Efetuar comparações entre a concorrência e o próprio negócio. Enumerar as vantagens e desvantagens em relação a:

- Qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc;
- Preço cobrado;
- Localização;
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc;
- Atendimento prestado;
- Serviços disponibilizados - horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele-atendimento, etc;
- Garantias oferecidas.

Após fazer essas comparações, tirar algumas conclusões:

- Sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo?
- O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?
- Há espaço para todos, incluindo você?
- Se a resposta for sim, explicar os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas para você concorrer em pé de igualdade com essas empresas?

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias Oferecidas
Empresa							
Concorrente 1							
Concorrente 2							

**Quadro 4: Análise dos concorrentes.** Fonte: Sebrae/ MG

Conclusões:

---



---



---



---

#### 2.3.4 Estudo dos fornecedores

Levantar quem serão os fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matéria-prima, embalagens, mercadorias e serviços.

Relações de fornecedores, geralmente, podem ser encontradas em catálogos telefônicos e de feiras, nos sindicatos e no próprio SEBRAE, que disponibiliza esse tipo de informação. Outra fonte rica em informações é a internet.

Manter um cadastro atualizado desses fornecedores. Isso irá facilitar a coleta de informações.

Pesquisar, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Mais tarde, essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio.

Para obter um bom relacionamento com os fornecedores é importante pensar a longo prazo. É preciso ter um fluxo constante (ainda que pequeno) de compras e pagamentos em dia.

Algumas dicas importantes na seleção de fornecedores:

- Analisar pelo menos três empresas para cada artigo necessário;
- Mesmo escolhendo um entre vários fornecedores, é importante manter contato com todos eles, ou pelo menos os principais, de tempos em tempos, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades;
- Ao adquirir materiais, equipamentos ou mercadorias faça um breve estudo de verificação da capacidade técnica dos fornecedores. Todo fornecedor deve ser capaz de suprir o material ou as mercadorias desejadas, na qualidade exigida, dentro do prazo estipulado e com o preço combinado;
- A tomada de preços facilita a coleta de informações sobre aquilo que se deseja adquirir.
- Através da comparação entre os dados obtidos, tem-se possibilidade de se tomar decisões mais acertadas.

Quadro para uma melhor visão de quem são os fornecedores e como atuam os fornecedores:

	Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do Fornecedor	Preço	Condições de Pagamento	Prazo de Entrega	Localização (País, Estado, Município)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

**Quadro 5: Relação de fornecedores.** Fonte: Sebrae/ MG

### 2.3.5 Estratégias promocionais

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de consumir os seus produtos ou contratar os seus serviços e não os dos seus concorrentes. A seguir, estão relacionadas algumas estratégias para utilização na empresa.

- Propaganda em rádio, jornais e revistas;
- Mala direta, folhetos e cartões de visita;
- Catálogos;
- Brindes e sorteios;
- Descontos (de acordo com os volumes comprados);

Determinar de que maneira ocorrerá a divulgação dos produtos, pois todas as formas de divulgação implicam em custos. Qual o retorno que essa estratégia trará, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo de receita da empresa?

Existem diversos tipos de divulgação. Usar a criatividade para encontrar as melhores maneiras de divulgar a empresa ou, então, observar o que os concorrentes fazem.

Os catálogos de produtos apresentam a empresa de forma organizada e detalhada. Inclua em seu catálogo fotos, informações técnicas e formas de utilização. Nesse ponto utilizar a opção de catálogo de produtos pela internet (website próprio, mercado livre, facebook, etc.). Panfletos com informações básicas (nome da empresa, endereço, telefone, etc.) sobre os produtos, com divulgação estratégica em locais com grande fluxo de pessoas.

#### 2.3.6 Estrutura de comercialização

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como os produtos chegarão até os clientes. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc. Refletir sobre quais serão os meios mais adequados para se alcançar os clientes. Para isso, pensar no tamanho dos pedidos, na quantidade de compradores e no comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente ou por outro meio.

Uma opção é montar uma boa equipe interna de vendas, que conheça bem os produtos da empresa e as vantagens existentes sobre a concorrência.

## 2.4 PLANO OPERACIONAL

Como o negócio funciona.

#### 2.4.1 Localização do negócio

Neste momento, identificar qual a melhor localização para a instalação do negócio e justificar os motivos da escolha desse local. A definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividade da empresa.

Um bom ponto comercial é aquele que gera resultados e um volume razoável de venda. Por isso, se a localização é fundamental para o sucesso do negócio, não deixar de levar em consideração os seguintes aspectos:

- Analisar o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- Verificar as condições de segurança da vizinhança;
- Observar a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- Ficar atento para a proximidade dos clientes que compram os produtos e o fluxo de pessoas na região;
- Lembrar-se de certificar da proximidade de concorrentes e similares;
- Avaliar a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- Visitar o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local.

Endereço		
Bairro:	Cidade:	Estado:
Fone1:	Fone2:	E-mail:
Website:		

**Quadro 6: Localização do negócio.** Fonte: Sebrae/ MG

#### 2.4.2 Layout

Por meio do layout ou arranjo físico, definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, etc.) e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como por exemplo:

- O aumento da produtividade;
- Diminuição do desperdício e do retrabalho;
- Maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- Melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

O ideal é contratar um profissional qualificado para ajudar nessa tarefa, mas, se isso não for possível, faça você mesmo um esquema, distribuindo as áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas de forma racional e sensata.

#### 2.4.3 Capacidade produtiva e/ ou comercial

É importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

Levar em conta a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender. Procurar descrever as projeções de vendas.

#### 2.4.4 Processo de produção e/ ou de comercialização

Este é o momento de se registrar como a empresa irá funcionar. Pensar em como serão feitas as várias atividades do negócio, descrevendo, etapa por etapa, como se dará a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.

Identificar que trabalhos serão realizados, quais serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários.

Elaborar um roteiro do processo de vendas das roupas de grife. Descrever como serão feitas as principais atividades do negócio.

#### 2.4.5 Necessidade de pessoal

Cargo/ Função	Qualificações necessárias
Sócio 1	
Sócio 2	
Vendedor 1	
Vendedor 2	

**Quadro 7: Necessidade de pessoal.** Fonte: Sebrae/ MG

## 2.5 PLANO FINANCEIRO

### 2.5.1 ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL

Nessa etapa, determinar o total de recursos que deve ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:

- Investimentos Fixos;
- Investimentos Financeiros;
- Investimentos Pré-operacionais.

#### 2.5.1.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

O investimento fixo corresponde a todos os bens que devem ser comprados para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada.

Relacionar todos os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado.

Móveis e utensílios:

Descrição	Qtde.	x	Vr. Unitário	=	Total
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
Total dos investimentos fixos					R\$

**Quadro 8: Estimativa dos investimentos fixos (móveis e utensílios).** Fonte: Sebrae/ MG.

### 2.5.1.2 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os investimentos financeiros são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. O capital de giro é o montante de recursos em dinheiro necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas, pagamento de salários e demais despesas.

#### A – ESTIMATIVA DO ESTOQUE INICIAL

O estoque inicial é composto por todos os materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis para a fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas.

Identificar quais materiais ou mercadorias devem ser comprados, as quantidades necessárias, seu preço unitário e o total a ser gasto. Para isso, levar em consideração a capacidade de produção, o tamanho do mercado e o potencial de vendas da empresa.

Importante:

- Fazer uma ampla pesquisa junto aos fornecedores. Pechinchar, pois, ao negociar bons preços e condições de pagamento, haverá uma redução nas despesas, oferecendo preços competitivos e aumentando as receitas e o lucro da empresa.
- Ter um controle apurado dos estoques, pois somente assim, saberá quando é o momento ideal para adquirir novos materiais e produtos.
- Dar preferência aos itens de maior giro, ou seja, aqueles que tem maior saída e aceitação dos clientes.
- Estoque parado por muito tempo, na maior parte das vezes, representa prejuízo.

#### A – ESTIMATIVA DO ESTOQUE INICIAL

Descrição	Qtde.	x	Vr. Unitário	=	Total
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	

4.	X	=
5.	X	=
6.	X	=
7.	X	=
8.	X	=
9.	X	=
10.	X	=
11.	X	=
12.	X	=
13.	X	=
14.	X	=
15.	X	=
16.	X	=
17.	X	=
18.	X	=
19.	X	=
20.	X	=
21.	X	=
22.	X	=
23.	X	=
24.	X	=
25.	X	=
26.	X	=
27.	X	=
28.	X	=
29.	X	=
30.	X	=
TOTAL DE A		R\$

**Quadro 9: Estimativa dos investimentos financeiros: estoque inicial.** Fonte: Sebrae/ MG

## B – ESTIMATIVA DE CAPITAL DE GIRO

Reserva de caixa é um valor em dinheiro que toda empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber comecem a entrar no caixa.

Descrição	Total
1. Reserva de Caixa (Cobertura dos custos)	R\$

**Quadro 10: Estimativa dos investimentos financeiros: capital de giro.** Fonte: Sebrae/ MG

Estimativa dos investimentos financeiros (Resumo):

Investimentos Financeiros	Total
A – Estoque inicial	
B – Capital de giro	
Total dos investimentos financeiros (A + B)	R\$

**Quadro 11: Estimativa dos investimentos financeiros: resumo.** Fonte: Sebrae/ MG

### 2.5.1.3 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Compreendem todos os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que o negócio abra as portas e comece a faturar. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma do imóvel (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

<b>Investimentos Pré-Operacionais</b>	<b>Total</b>
Despesas de legalização	
Obras civis e/ ou reformas	
Divulgação	
Cursos e treinamentos	
Outras despesas	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>

**Quadro 12: Estimativa dos investimentos pré-operacionais.** Fonte: Sebrae/ MG

### 2.5.1.4 ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

<b>Descrição</b>	<b>Total</b>
1. Estimativa dos Investimentos Fixos (tabela 5.1.1)	
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros (tabela 5.1.2)	
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais (tabela 5.1.3)	
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	<b>R\$</b>

**Quadro 13: Estimativa do investimento total: resumo.** Fonte: Sebrae/ MG.

- Pensar em como e onde buscar esses recursos para iniciar ou ampliar o negócio. Você dispõe do capital necessário para isso (recursos próprios) ou será necessário recorrer a bancos (recursos de terceiros), por exemplo?
- Caso necessitar de financiamento bancário, procurar saber quais são as linhas de crédito para micro e pequenas empresas. Solicitar ao gerente do banco escolhida orientações sobre o que pode ser financiado, até quanto, o valor dos juros, a carência e o prazo de pagamento, a documentação e as garantias exigidas.

## 2.5.2 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

Esta talvez seja uma das tarefas mais difíceis de um novo negócio, principalmente para quem ainda não iniciou as atividades.

Uma forma de estimar o quanto a empresa deverá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, baseado nas informações de mercado. Para isso, considerar:

- O preço praticado pelos concorrentes diretos; e
- Quanto os seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

Importante:

As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do mercado de atuação.

Fazer estimativas de faturamento para um período de 12 meses, considerando a sazonalidade no ramo como, por exemplo, períodos de férias, natal, datas comemorativas, etc.

Estimativa do faturamento mensal da empresa:

Produto/ Serviço	Quantidade (Estimativa de vendas)	x	Preço de Venda Unitário (R\$)	=	Faturamento Total (R\$)
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
18.		x		=	
19.		x		=	
20.		x		=	
21.		x		=	

22.	X	=
23.	X	=
24.	X	=
25.	X	=
26.	X	=
TOTAL		R\$

**Quadro 14: Estimativa do faturamento mensal da empresa.** Fonte: Sebrae/ MG.

### 2.5.3 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MATERIAIS E/ OU INSUMOS

Aqui, serão calculados os custos com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada ou mercadorias adquiridas. Os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis numa empresa industrial, assim como as mercadorias, nas atividades comerciais.

Produtos/ Mercadorias	Quantidade	x	Custo Unitário (US\$)	=	Total (U\$)
1.		X		=	
2.		X		=	
3.		X		=	
4.		X		=	
5.		X		=	
6.		X		=	
7.		X		=	
8.		X		=	
9.		X		=	
10.		X		=	
11.		X		=	
12.		X		=	
13.		X		=	
14.		X		=	
15.		X		=	
16.		X		=	
17.		X		=	
18.		X		=	
19.		X		=	
20.		X		=	
21.		X		=	
22.		X		=	
23.		X		=	
24.		X		=	
25.		X		=	
26.		X		=	
TOTAL					US\$

**Quadro 15: Estimativa dos custos com materiais e/ ou insumos.** Fonte: Sebrae/ MG.

## 2.5.4 APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS E/ OU MERCADORIAS VENDIDAS

Apurar o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas (para o comércio).

O custo dos materiais ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques da empresa pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de produtos a serem vendidos pelo seu custo de fabricação ou de aquisição. O Custo com Materiais e/ ou de Mercadorias Vendidas é classificado como custo variável, isto é, um gasto que aumenta ou diminui em função do volume de produção ou de vendas.

Produtos/ Mercadorias	Estimativa de vendas (em unidades)	x	Custo Unitário Aquisição (US\$)	=	CMV (US\$)
1.		x		=	
2.		x		=	
3.		x		=	
4.		x		=	
5.		x		=	
6.		x		=	
7.		x		=	
8.		x		=	
9.		x		=	
10.		x		=	
11.		x		=	
12.		x		=	
13.		x		=	
14.		x		=	
15.		x		=	
16.		x		=	
17.		x		=	
18.		x		=	
19.		x		=	
20.		x		=	
21.		x		=	
22.		x		=	
23.		x		=	
24.		x		=	
25.		x		=	
26.		x		=	
TOTAL					US\$

**Quadro 16: Apuração do custo dos materiais e/ ou mercadorias vendidas.** Fonte: Sebrae/ MG.

### 2.5.5 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Aqui, serão registrados os gastos com impostos e comissões a vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo dos materiais ou mercadorias vendidas, é considerado como um custo variável. Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e das comissões a serem pagas.

Descrição	%	x	Faturamento Estimado (tabela 5.2)	=	Custo Total
1. Impostos		X		=	
SIMPLES		X		=	
IRPJ		X		=	
PIS		X		=	
COFINS		X		=	
Contribuição Social		X		=	
ICMS		X		=	
ISS		X		=	
<b>Subtotal 1</b>					
2. Gastos com vendas		X		=	
Comissões		X		=	
Propaganda		X		=	
Juros		X		=	
<b>Subtotal 2</b>					
<b>TOTAL (Subtotal 1 + 2)</b>					R\$

**Quadro 17: Estimativa dos custos de comercialização.** Fonte: Sebrae/ MG

Observação: caso a empresa possa optar pelo SIMPLES, desconsiderar o recolhimento dos seguintes impostos: IRPJ, PIS, COFINS, Contribuição Social.

## 2.5.6 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

Definir quantas pessoas serão contratadas (se necessário) para realizar as diversas atividades do negócio. Pesquisar e determinar quanto cada empregado receberá mensalmente. Devem ser considerados os custos com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.). Sobre o total de salários, aplicar o percentual relativo aos encargos sociais. Somando-os aos salários, saberá qual o custo total com mão-de-obra.

Um contabilista poderá informar sobre os encargos sociais devidos pela empresa. Pesquisar, junto ao sindicato patronal, o piso salarial a ser pago aos empregados e quais os benefícios devidos.

Função	Número de Empregados	x	Salário Mensal (R\$)	=	Total (RS)
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
		x		=	
Total dos Salários					
Encargos Sociais (___ %)					
<b>Total do custo com mão-de-obra</b>					R\$

**Quadro 18: Estimativa dos custos com mão-de-obra.** Fonte: Sebrae/ MG.

## 2.5.7 ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

As máquinas, equipamentos e ferramentas a serem utilizados vão se desgastando ou tornando-se ultrapassados com o passar dos anos, fazendo com que seja necessária sua reposição. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação.

Para calcular a depreciação dos investimentos fixos, seguir os passos a seguir:

- Relacionar as máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc. utilizados;
- Determinar o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens;
- Dividir o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação;
- Dividir o custo anual com depreciação por 12, para saber a depreciação mensal desses bens.

Para informação, a Receita Federal considera, para efeito de vida útil, os seguintes prazos de vida útil para os bens abaixo (essas informações devem servir de referência e não seguidas como regra):

Itens	Vida útil
imóveis	25 anos
máquina	10 anos
equipamentos	5 anos
móveis e utensílios	10 anos
veículos	5 anos
computadores	3 anos

**Quadro 19: Estimativa do custo com depreciação.** Fonte: Sebrae/ MG.

### 2.5.8 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período.

Por exemplo, imagine que, em um determinado mês, uma empresa venda uma quantidade pequena de itens. Ainda assim, terá que arcar com as despesas de aluguel, energia, os salários, etc. Esses valores são considerados custos fixos porque devem ser pagos, normalmente, mesmo que a empresa não fature.

- Trabalhar com uma margem de segurança ao estimar os gastos.
- Sem perder a qualidade, procurar reduzir ao máximo os custos fixos. Adotar práticas que contribuam para a diminuição do desperdício e do retrabalho.

- O pró-labore é a remuneração do trabalho do dono e deve ser considerado mensalmente como um custo. Caso o dono não disponha de outra fonte de renda, será através do pró-labore que irá pagar seus compromissos pessoais.
- Não esquecer de relacionar o valor da depreciação mensal das máquinas e equipamentos calculados anteriormente.

Custos fixos do negócio e valores mensais estimados:

Descrição	Custo Total Mensal (R\$)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	
Água	
Energia elétrica	
Telefone	
Honorários do contador	
Pró-labore	
Manutenção dos equipamentos	
Salários + encargos (tabela 5.6)	
Material de limpeza	
Material de escritório	
Combustível	
Taxas diversas	
Serviços de terceiros	
Depreciação	
Outros	
<b>Total</b>	<b>R\$</b>

**Quadro 20: Estimativa dos custos fixos mensais.** Fonte: Sebrae/ MG.

### 2.5.9 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e o total dos custos, sejam eles fixos ou variáveis, é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

Quadro	Descrição	R\$	%
	1. Receita total com vendas		100
	2. Custos variáveis totais		
	2.1 (-) Custos com materiais e/ ou CMV		
	2.2 (-) Impostos sobre vendas		
	2.3 (-) Gastos com vendas		
	Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)		
	3. Margem de contribuição (1 – 2)		
	4. Custos fixos totais		
	5. Lucro/ Prejuízo Líquido (3 – 4)		

**Quadro 21: Demonstrativo de resultados.** Fonte: Sebrae/ MG.

Para calcular o percentual (%) de cada um dos itens que compõem o Demonstrativo de Resultados, dividi-lo pela Receita Total de Vendas, multiplicando o resultado por 100.

## 2.5.10 INDICADORES DE VIABILIDADE

### 2.5.10.1 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa faturar ou quantas unidades de um determinado produto ou serviço precisam ser vendidas para pagar todos os seus custos em um determinado período. O ponto de equilíbrio pode ser calculado de duas maneiras: em faturamento ou em unidades vendidas.

### 2.5.10.2 LUCRATIVIDADE

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado diretamente à competitividade. Se a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará uma maior capacidade de competir, como, por exemplo, realizar maiores investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos, na aquisição de novos equipamentos, etc.

### 2.5.10.3 RENTABILIDADE

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano). É calculado através da divisão do lucro líquido pelo

investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com os índices praticados no mercado financeiro.

#### 2.5.10.4 PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)

Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu no seu negócio.

## 2.6 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O Plano de Negócio é um valioso instrumento de planejamento. Por ser o mapa de percurso, ele deve ser consultado a todo instante e acompanhado permanentemente.

O plano de negócio tem por objetivo ajudar a responder à seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”.

O mundo e o mercado estão sujeitos a várias mudanças. A cada dia surgem novas oportunidades e ameaças. Assim sendo, o planejamento precisa sempre ser adaptado às novas realidades. É por este motivo que um plano de negócio é “feito a lápis”, para que possa ser corrigido, alterado e ajustado ao longo do caminho.

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, ajuda a tomar decisões mais acertadas, assim como a não se desviar dos objetivos.

## 2.7 DOCUMENTAÇÃO DE APOIO

Esta será a última parte do meu plano de negócio, onde colocarei toda a documentação de apoio. Esses documentos terão o objetivo de dar mais

credibilidade ao meu planejamento e de fornecer informações complementares ao projeto.

A seguir, estão relacionados alguns documentos que poderão ser incluídos como anexos ao plano de negócio:

- Contrato de aluguel;
- Currículo do(s) proprietário(s);
- Orçamentos das máquinas, equipamentos, móveis, matéria-prima e serviços a serem contratados;
- Artigos de jornais e revistas sobre o ramo de atuação;
- Logomarca da empresa;
- Fotos dos principais produtos a serem comercializados;
- Qualquer outro documento considerado importante.

## 2.8 NOVAS FONTES DE INFORMAÇÕES

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

OUTROS – Sindicatos, Internet, associações comerciais, livros, profissionais do ramo, etc.

<http://www.mundosebrae.com.br/2009/07/o-que-voce-precisa-saber-antes-de-abrir-um-negocio/>

<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/reuna-informacoes-1/conhecao-mercado>

<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/ideias-1/ideias-de-negocios>

<http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-uma-loja-de-roupas/>

<http://www.saiti.com.br/dicas/como-vender-roupa-pela-internet.html>

<http://www.estanamoda.com/dicas/revenda-de-roupas-de-grandes-marcas.html>

<http://comoimportarroupasdegrifes.com/>

<http://vilamulher.terra.com.br/como-abrir-o-proprio-negocio-cursos-gratuitos-via-internet-5-1-37-139.html>

<http://www.comomontarumaempresa.com/?xyz=16>

<http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/loja-de-roupas-de-grifes-famosas-ideia-de-negocio-rentavel/>

## **2.9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aqui serão incluídas todas as referências bibliográficas utilizadas na construção do referencial teórico.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no trabalho, para a devida classificação, foi desenvolvida com base na metodologia apresentada por Vergara (2007), que qualifica, em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi metodológica, descritiva e aplicada.

Segundo Vergara (2007, p. 47): “a pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim”.

A pesquisa metodológica foi utilizada com o intuito de construir um instrumento para analisar a conjuntura econômica do município afim de, obter resultados coerentes para o estudo proposto.

A pesquisa descritiva descreveu as principais características da população pesquisada, como opinião e preferências. Com a pesquisa descritiva definiu-se o mercado-alvo.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2007, p. 47).

A pesquisa aplicada é aquela que tem resultado prático visível em termos econômicos ou de ordem que não seja meramente conhecimento.

Segundo Vergara (2007, p. 47): “A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”.

A finalidade da pesquisa aplicada para o estudo foi verificar através de análise econômico-financeira a viabilidade de implantação de um comércio varejista de vestuário no município de Ponta Grossa, Paraná.

Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação empreendedorismo, plano de negócios, planejamento estratégico, marketing e análise financeira.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 48).

A pesquisa bibliográfica é considerada um estudo sistematizado alicerçado por publicações em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas disponíveis para pesquisa.

A pesquisa de campo de campo é o ato de investigar o fenômeno no seu ambiente de ocorrência.

“Desenvolvida principalmente nas ciências sociais, a pesquisa de campo é aquela em que o pesquisador, através de questionários, entrevistas, protocolos verbais, observações, etc., coleta seus dados, investigando os pesquisados no seu meio” (PRESTES, 2003, p. 27). A investigação na pesquisa de campo se deu através de questionários.

O questionário consiste de um conjunto de questões para serem respondidas por questionados. Em função de sua flexibilidade, é o instrumento mais comum para coletar dados primários. Precisam ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e corrigidos antes de serem administrados em larga escala (KOTLER, 1998, p. 121).

Através de questionário obteve-se respostas fundamentais, para responder aos questionamentos e objetivos propostos. O questionário elaborado foi composto por perguntas fechadas e de múltipla escolha que quantificaram os itens resultantes da pesquisa.

A pesquisa foi aplicada através do método de amostragem probabilística. As perguntas foram elaboradas de forma estruturada e o questionário aplicado de forma aleatória simples a uma população finita, por estimação, para 212 pessoas.

O questionário foi uma adaptação do questionário utilizado para atender a pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico João Batista Sallesse Júnior com o tema "PLANO DE NEGÓCIO: LOJA DE ROUPAS DE GRIFES FAMOSAS", estudo de viabilidade econômico-financeira da implantação de uma loja de vestuário de grife na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná.

O questionário foi adotado e adaptado pelo acadêmico João Sallesse, com base em outro questionário de estudo de caso já adotado anteriormente. O presente tinha o propósito de identificar o perfil econômico e comportamental dos ponta-

grossenses, através da amostra, com o objetivo de atender ao estudo de viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista (loja) de vestuário de grife no município. Com este instrumento de pesquisa buscou-se conhecer melhor o mercado consumidor de vestuário, suas preferências, e se estavam satisfeitos, pretendendo melhor atender as necessidades de compra dos Ponta-Grossenses.

Entre o período de novembro de 2012 e fevereiro de 2013 foram aplicados os questionários, com um total de 212 entrevistados. Os dados foram tabulados através de tabelas e gráficos do programa Excel, em porcentagem e apresentados em forma de gráficos para a análise.

Com o intuito de verificar algumas informações relativas à administração de um comércio varejista de vestuário de grife, foram realizadas entrevistas com empresários do ramo.

Através do plano de negócios foi feita a análise financeira de todos os custos e das despesas iniciais para a instalação do empreendimento, equipamentos e móveis para a loja, estoque de produtos, entre outros. Na análise de mercado identificou-se os pontos fortes e fracos, a demanda, o perfil do consumidor e as estratégias para a atuação da empresa em Ponta Grossa, além da opção pelo comércio eletrônico com vendas pelo Mercado Livre e divulgação pela rede social Facebook.

Para atender aos objetivos específicos, foi feito um levantamento dos requisitos para abertura de uma empresa, benchmarking da concorrência em relação a preços praticados no mercado, elaboração do investimento inicial necessário para a abertura do negócio físico e também virtual, análise do mercado consumidor e do mercado potencial, enfim, foram efetuados os levantamentos necessários para o estudo da viabilidade do negócio de vestuário de grife.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Tema: Plano de negócio - Estudo de viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa, Paraná.

Objetivo de pesquisa: Indicadores.

Levando em consideração que o presente trabalho possui como um dos principais objetivos efetuar um estudo de viabilidade e também desenvolver um plano de negócios, na sequência serão descritos tópicos necessários e essenciais para o referencial teórico, com um embasamento e fundamentação com opiniões de diversos autores de renome no mercado.

### 4.1 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócios é um documento que visa estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deve avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE)<sup>1</sup>

Apesar de não ser garantia de sucesso, o plano de negócios é indispensável para uma tomada de decisão racional, ao propiciar o melhor arranjo dos fatores envolvidos e reduzir os riscos inerentes ao empreendimento, visto que empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco muito maior.

O plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com freqüência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos (HISRIC, 2004, p. 210).

Um bom plano de negócios é de uma ajuda enorme para aquele que vai empreender um negócio, pois trata-se de prever todas as coisas antes. A previsão das dificuldades, onde não se enxerga muito bem, onde todas as coisas parecem sem perspectiva, deixa um pouco mais clara a situação, para quem vai começar o negócio. A visão limitada ou parcial dos riscos a que está submetido o empreendimento é o fator causador da maior parte dos fracassos, por isso, podemos dizer que a importância do plano para o empreendedor dá-se pela possibilidade de melhor visão do conjunto, pela verificação ou definição de expectativa de potencial de lucro, pela clareza das etapas do negócio, pois é um documento chave para se fazer as revisões e retificar o rumo. Esse documento torna-se útil para a visualização e portanto para nortear as decisões a serem tomadas com os demais sócios, que também devem compartilhar da mesma visão do negócio, sendo absolutamente necessário para obter apoio de investidores e de fornecedores.

O plano de negócios é um método de planejamento que tem por objetivo avaliar as vantagens e restrições de um empreendimento idealizado, com o auxílio de informações obtidas em pesquisas diretas e consultas à literatura especializada ou a consultores profissionais. Fornece, ao novo empreendedor, os elementos necessários para determinar a viabilidade do empreendimento que tem em vista. (SERTEK, 2006, p. 158).

Através de uma colocação mais simples Salim et al. (2005, p. 3) definem: “Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

O empreendedor ao iniciar o desenvolvimento das suas atividades empresariais deveria fazê-las por um prévio planejamento, porém a grande maioria inicia negócios pequenos, sem a necessidade de uma estrutura estrategicamente planejada.

Planejamento consiste na concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento (pode ser uma empresa, ou uma nova unidade da empresa), seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos (para um mercado, um território), culminando com a definição de ações que possibilitem alcançar tais objetivos e metas para o empreendimento (SALIM et al., 2005, p. 16).

Em suma, o plano de negócios abrange todas as áreas da administração uma vez que é composto por plano de marketing, plano financeiro, plano organizacional e planejamento estratégico.

#### 4.1.1 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócios não é apenas um documento de apresentação da empresa para investidores, mas principalmente deve ser um instrumento de gestão para o empresário/ empreendedor, assim como um plano de voo para um piloto. Não só *start-ups*, mas também empresas consolidadas devem preparar, seguir e revisar, constantemente, seu plano de negócios.

“Não existe estrutura rígida e específica para se escrever plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir modelo padrão universal e aplicado a qualquer negócio” (DORNELAS, 2005, p. 100).

Segundo Hisrich (2004, p. 217): “Deve ser abrangente o suficiente para dar ao investidor em potencial um panorama completo e compreensão do novo empreendimento e ajudará o empreendedor a esclarecer suas idéias sobre o negócio”.

Dornelas (2005, p. 105) apresenta uma estrutura sugerida para pequenas empresas em geral:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo Estendido
  - 3.1. Declaração de Visão
  - 3.2. Declaração de Missão
  - 3.3. Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas
  - 3.4. Estratégia de Marketing
  - 3.5. Processo de Produção
  - 3.6. Equipe Gerencial
  - 3.7. Investimentos e Retornos Financeiros
4. Produtos e Serviços
  - 4.1. Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios)
  - 4.2. Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços
5. Análise da Indústria
  - 5.1. Análise do Setor
  - 5.2. Definição do Nicho de Mercado

- 5.3. Análise da Concorrência
- 5.4. Diferenciais Competitivos
  
- 6. Plano de Marketing
  - 6.1. Estratégia de Marketing (preço, produto, praça, promoção)
  - 6.2. Canais de Venda e Distribuição
  - 6.3. Projeção de Vendas
  
- 7. Plano Operacional
  - 7.1. Análise das Instalações
  - 7.2. Equipamentos e Máquinas Necessárias
  - 7.3. Funcionários e Insumos Necessários
  - 7.4. Processo de Produção
  - 7.5. Terceirização
  
- 8. Estrutura da Empresa
  - 8.1. Estrutura Organizacional
  - 8.2. Assessorias Externas (jurídica, contábil, etc.)
  - 8.3. Equipe de Gestão
  
- 9. Plano Financeiro
  - 9.1. Balanço Patrimonial
  - 9.2. Demonstrativo de Resultados
  - 9.3. Fluxo de Caixa
  
- 10. Anexos

Brito et al. (2004, SEBRAE/ MG) apresentam a estrutura básica que um plano de negócios precisa ter (esta será a estrutura a ser seguida para esse plano de negócio do TCC referente ao MBA em Gestão Estratégica):

- 1. Sumário Executivo
  - 1.1. Descrição do projeto
  - 1.2. Dados dos empreendedores, perfis e atribuições
  
- 2. Apresentação da Empresa
  - 2.1. Dados do empreendimento
  - 2.2. Setor de atividades
  - 2.3. Forma jurídica
  - 2.4. Enquadramento tributário
  - 2.5. Capital social
  
- 3. Plano de Marketing
  - 3.1. Descrição dos principais produtos
  - 3.2. Estudo dos clientes
  - 3.3. Estudo dos concorrentes
  - 3.4. Estudo dos fornecedores
  - 3.5. Estratégias promocionais
  - 3.6. Estrutura de comercialização
  
- 4. Plano Operacional
  - 4.1. Localização do negócio
  - 4.2. Layout /arranjo físico
  - 4.3. Capacidade produtiva e/ou comercial
  - 4.4. Processo de produção e /ou comercialização
  - 4.5. Necessidade de pessoal

5. Plano Financeiro
  - 5.1. Estimativa do investimento total
    - 5.1.1 Estimativa dos investimentos fixos
    - 5.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros
    - 5.1.3 Estimativa dos investimentos pré-operacionais
    - 5.1.4 Estimativa do investimento total (resumo)
  - 5.2. Estimativa do faturamento mensal da empresa
  - 5.3. Estimativa dos custos com materiais e/ou insumos
  - 5.4. Apuração do custo dos materiais e/ou mercadorias vendidas
  - 5.5. Estimativa dos custos de comercialização
  - 5.6. Estimativa dos custos com mão-de-obra
  - 5.7. Estimativa do custo com depreciação
  - 5.8. Estimativa dos custos fixos mensais
  - 5.9. Demonstrativo de resultados
  - 5.10. Indicadores de viabilidade
6. Avaliação do Plano de Negócio
7. Documentação de Apoio
8. Onde Buscar Mais Informações
9. Referências Bibliográficas
10. Formulário Plano de Negócio

O plano de negócio é um instrumento que permite ao empreendedor investigar a evolução do ramo de atividade em que se pretende adentrar, pois é importante conhecer a história e a evolução para embasar as projeções futuras de longo prazo e mesmo elaborar os cenários.

O vestuário talvez seja um dos artigos que mais tenham sofrido transformações ao longo dos tempos, pois cada região tem uma cultura própria, além disso, são muitas cores, modelos e acessórios que definem os estilos de cada usuário. Seu surgimento se deu da necessidade, o que até nos dias de hoje perdura, porém, o vestuário além de proteção é pleno de significados interpretados diferentemente por cada usuário.

## 4.2 EMPREENDEDORISMO

Empreendedor é o termo utilizado para identificar o indivíduo que dá início a uma organização. Muitos como Bill Gates e Mark Zuckerberg ficaram famosos por criarem organizações que realizaram inovações em seus setores. Apesar disso, o empreendedor não é somente aquele que inova, com muitos empreendedores criando empresas em setores tradicionais. O conceito "Empreendedorismo" foi popularizado pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma peça central à sua teoria da

Destruição criativa. Segundo Schumpeter o empreendedor é alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalizar ao reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas de sua empresa. Mais tarde, em 1967 com Kenneth E. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. E em 1985 com Gifford Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empreendedor, uma pessoa empreendedora, mas dentro de uma organização. Uma das definições mais aceitas hoje em dia é dada pelo estudioso de empreendedorismo, Robert Hirsch, em seu livro “Empreendedorismo”. Segundo ele, “empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico e social de um país. Identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Esse é o papel do empreendedor. A palavra empreendedor (*entrepreneur*) surgiu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, com o objetivo de designar aquelas pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico, mediante novas e melhores formas de agir. Entretanto, foi o economista francês Jean-Baptiste Say, que no início do século XIX conceituou o empreendedor como o indivíduo capaz de mover recursos econômicos de uma área de baixa para outra de maior produtividade e retorno. Mais tarde, o austríaco Joseph Schumpeter, um dos mais importantes economistas do século XX que definiria esse indivíduo como o que reforma ou revoluciona o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo, por meio do desenvolvimento de nova tecnologia ou do aprimoramento de uma antiga – o real papel da inovação. Esses indivíduos são os agentes de mudança na economia. (WIKIPEDIA – EMPREENDEDORISMO, 2012).<sup>2</sup>

O empreendedor é motivado pela auto-realização, desejo de assumir responsabilidades e independência. Embora busque ter satisfação financeira, considera irresistível assumir novos desafios, estando sempre propondo novas idéias, que são seguidas pela ação.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS, 2005, p. 21).

O empreendedor não nasce pronto, ele se forma de acordo com o ambiente, a necessidade e um conjunto de comportamentos.

[...] qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição (DRUCKER, 2002, p. 34).

Os estudos na área do empreendedorismo mostram que as características do empreendedor ou do espírito empreendedor, da indústria ou da instituição, não é um traço de personalidade. Para Meredith, Nelson e Nech (apud UFSC/LED 2000 p. 51) “Empreendedores são pessoas que têm a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios; prover recursos necessários para pô-los em vantagens; e iniciar ação apropriada para assegurar o sucesso. São orientadas para a ação, altamente motivados; assumem riscos para atingirem seus objetivos”.

Traçar metas, atualizar conhecimentos ser inteligente, do ponto de vista emocional, conhecer teorias de administração, de qualidade e gestão, são mudanças decorrentes da globalização e da revolução da informação. O empreendedor deve focalizar o aprendizado nos quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, e com isso, ser capaz de tomar a decisão certa frente à concorrência existente. Novas habilidades vêm sendo exigidas dos profissionais para poderem enfrentar a globalização com responsabilidade, competência e autonomia. O que falta, na verdade, é motivação para uma tomada de decisão para se tornar um empreendedor. (WIKIPEDIA – EMPREENDEDORISMO, 2012).<sup>3</sup>

Nas qualidades pessoais de um empreendedor, entre muitas, destacam-se:

- a. iniciativa;
- b. visão;
- c. coragem;
- d. firmeza;
- e. decisão;
- f. atitude de respeito humano;
- g. capacidade de organização e direção.

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990, durante a abertura da economia e quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas, antes disso, não se falava em empreendedorismo, tampouco em criação de pequenas empresas. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para o país voltar a crescer, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, como foi o caso dos setores de brinquedos e de confecções, por exemplo. Para ajustar o passo com o resto do mundo, o país começou a mudar. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. O governo deu início a uma série de reformas, controlando a inflação e ajustando a economia, em poucos anos o país ganhou estabilidade, planejamento e respeito e com isso a economia voltou a crescer (EMPREENDEDORISMO, 2012).<sup>4</sup>

Em suma, uma pessoa empreendedora precisa ter características diferenciadas como originalidade, ter flexibilidade e facilidade nas negociações, tolerar erros, ter iniciativa, ser otimista, ter auto-confiança e ter intuição e ser visionário para negócios futuros. Um empreendedor é um administrador, necessita ter conhecimentos administrativos, ter uma política para a empresa, ter diligência, prudência e comprometimento.

### 4.3 HISTÓRIA DO VESTUÁRIO

Os primeiros olhares históricos sobre o vestuário remontam aos séculos XVII e XVIII, quando três heranças se encontram: trabalhos veiculando a imagem da diversidade vestimentar, estudos precisos sobre o modo de se vestir dos antigos e dos modernos, que são em parte ligados a uma certa tradição acadêmica da pintura da história e de sua pedagogia, e, enfim, as obras consagradas aos costumes provincianos e regionais. Pode-se acrescentar que a história do costume foi um fato essencialmente romântico, que surgiu e se alimentou para fornecer aos artistas, pintores da época ou homens de teatro, os elementos figurativos da cor local necessária às suas obras, ou para o historiador se esforçando em estabelecer uma equivalência entre a forma vestimentária e o espírito geral de um tempo ou de um lugar (CIDREIRA, 2005, p. 37).

À primeira vista o vestuário é um bom tema de pesquisa e reflexão: é um fato completo cujo estudo acaba por solicitar um olhar histórico, econômico, etnológico, técnico, e talvez mesmo (...) lingüístico. Mas sobretudo como objeto mesmo do parecer o vestuário atrai a curiosidade, (...) ele nos convida a ultrapassar os limites do indivíduo e da sociedade. O que nos interessa nele é que ele parece participar (...) da dinâmica da sociabilidade. (...) Se se recupera a bibliografia, abundante mas anárquica, o vestuário é um tema decepcionante (BARTHES, 2001, p. 47).

Sem se poder ser exaustivo, é possível trazer algumas respostas a partir de trabalhos dos autores mais representativos destas disciplinas. Desde o século XVII e mais particularmente o fim do século XVIII, com o nascimento e desenvolvimento das ciências do homem, sociólogos, etnólogos, economistas, semiólogos, psicanalistas, ensaístas procuraram revelar o que está em jogo através da vestimenta, seus usos, e seus princípios de funcionamento. Podemos destacar pelo menos seis perspectivas através das quais a vestimenta e seus desdobramentos são explorados: econômica, semiológica, psicanalítica, moral e filosófica, histórica e sociológica (CIDREIRA, 2005, p. 24).

A moda sofreu modificações com o passar dos anos.

A julgar pela representação mais antiga que possuímos, os egípcios do Antigo Império (c. 3000 a.C.) usavam uma tanga feita de tecido, enrolada várias vezes ao redor do corpo e presa por um cinto. Além disso, uma manta ou pele mosqueada pendia-lhes dos ombros. Essa indumentária continuou sendo usada até a época em que o chamado Antigo Império chegou ao apogeu de seu brilho e a beleza e suntuosidade dos tecidos e das roupagens eram as únicas marcas que distinguiam o monarca e os nobres das classes inferiores. (KÖHLER, 2001, p. 59).

Enfim, as vestes surgiram da necessidade de proteção do frio e das adversidades atmosféricas. O pudor, o desejo de estabelecer distinções sociais e a vaidade são alguns motivos que determinam seu uso.

Vestuário é um conjunto de peças de roupas e acessórios usados para proteção do corpo. A classe dominante dita a moda, que logo é imitada e copiada pelas classes sociais inferiores.

Para a humanidade, o vestir-se é pleno de um profundo significado, pois o espírito humano não apenas constrói seu próprio corpo como também cria as roupas que o vestem, ainda que, na maior parte dos casos, a criação e confecção das roupas fique a cargo de outros (KÖHLER, 2001, p. 57).

Para cada ser humano o ato de vestir-se tem um significado intrínseco, pois agrega sentimentos, seja de diferenciação, de pudor ou distinção de sexo. A indumentária feminina começa a tomar formas na Idade Média, pois até então não havia sofrido tantas mudanças.

No século XI, as roupas femininas seguiam mais ou menos os mesmos estilos de períodos anteriores. As principais variações diziam respeito à sobreveste das classes altas, que foi aos poucos ficando mais curta. As mangas tornaram-se mais compridas e folgadas, chegando pelo menos até a metade do antebraço e, muitas vezes, até os punhos ou além [...] A peça de baixo, embora conservasse a forma primitiva, tornaram-se tão longa que se arrastava pelo chão; as mangas ainda eram guarnecidas nos punhos, mas a extremidade inferior do traje não tinha mais nenhuma espécie de enfeite (KÖHLER, 2001, p. 167, 169).

A indumentária masculina sofreu mudanças menos agressivas com o passar dos anos, variando entre os povos em alguns aspectos e mantida a suntuosidade característica. A indumentária feminina teve mudanças muito mais aceleradas que a masculina.

A Revolução Industrial, que começara no Reino Unido no século XIX, revolucionou totalmente os meios de fabricação de roupas... A produção de roupas, ao menos nas grandes cidades, tornara-se quase completamente industrializada. A moda passou a mudar mais e mais freqüentemente, mas apenas as classes altas podiam adquirir a última tendência da moda... Dado ao status de riqueza e poder de roupas complexas e elaboradas, ao longo da Revolução Francesa, muitos nobres passaram a usar roupas simples, com o medo de serem capturados pelos revolucionários. (WIKIPEDIA – ROUPA, 2012).<sup>5</sup>

Entre 1791 e 1792 – anos tão fatídicos para a monarquia francesa – todos os ornamentos das roupas desapareceram, e ainda que os estilos em voga no passado tenham sobrevivido por algum tempo, também saíram de cesa ao instaurar-se o Reinado do Terror. Ricos e pobres tinham o cuidado de vestir-se de maneira mais despojada possível, pois qualquer pessoa cuja aparência a colocasse sob a suspeita de ser um aristocrata corria risco de vida (KÖHLER, 2001, p. 463).

Se já nos séculos XVII e XVIII a moda estava no centro das preocupações econômicas, hoje não é muito diferente, pois o universo da moda continua movimentando grandes e incalculáveis quantias por todos os cantos do mundo, ou quase todos. Atualmente este é um amplo universo que pode ser considerado como sinônimo de possibilidade de trabalho com uma gigantesca repercussão cultural e econômica. As oportunidades profissionais neste campo crescem a cada dia, disponibilizando um leque de opções bastante diversificado.

Hoje, a mídia exerce grande influência na criação de novas tendências de moda, o cinema e a televisão são como passarelas onde desfilam os mais diversos e inusitados modelos criados em todo o mundo. Mesmo com tantas mudanças, cada região tem o seu jeito de se vestir devido a sua cultura.

O comércio da moda é fortemente marcado pela diversidade, seja de estilos, de variedades e conceitos. Fato que exige do comércio varejista de vestuário posicionamento e estratégias.

#### 4.4 DEFINIÇÃO DE VAREJO

Há várias definições para varejo. Uma delas, por exemplo, segundo Spohn et. al. (1977, p.3), diz que “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

Henry Richter define varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final.”<sup>6</sup>

Independentemente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, a essência é que se trata de comercialização a consumidores finais. Um comércio varejista que vende através de lojas é chamado de varejo lojista e aquele em que se vende diretamente é o não-lojista.

O VAREJO inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um VAREJO ou LOJA DE VAREJO é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, de fornecimento por unidade ou pequenos lotes (KOTLER, 1998, p. 493).

O conceito de varejo é apenas uma orientação de gerenciamento que faz o varejista focar a determinação das necessidades do seu mercado-alvo e a satisfação de forma mais eficiente e eficaz que seus concorrentes.

A decisão mais importante de um varejista diz respeito ao mercado-alvo [...] Até que o mercado-alvo seja definido e seu papel delineado, o varejista não pode tomar decisões consistentes sobre sortimento de produtos, decoração de loja, mensagens e mídias de propaganda, níveis de preço etc. (KOTLER, 1998, p. 500).

O varejo compreende uma gama de atividades, nos mais diversos segmentos. Para regulamentar cada atividade o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) codifica, classifica, bem como estabelece critérios que definem as linhas de produtos permitidas para comercialização ou não específicas para cada atividade.

#### 4.5 A ADMINISTRAÇÃO VAREJISTA

A administração varejista, como a de qualquer outro empreendimento, é de extrema importância, uma vez que a sobrevivência e o futuro da empresa estão nas mãos de seus administradores. Todo proprietário, com raras exceções, quer manter seus negócios por longo prazo, atingindo as metas de crescimento ou mesmo de qualquer outro objetivo empresarial. Enfrentando diversas situações ambientais,

deseja-se manter determinado nível de lucratividade e de retorno nos investimentos. Por este motivo, administrar corretamente é uma necessidade e exige flexibilidade e muita habilidade por parte da equipe administrativa.

O administrador do varejo desempenha as funções típicas dos administradores, principalmente as de planejar, organizar, dirigir e controlar os negócios.

As funções mais específicas ao administrador do setor varejista são:

- 1) Compra (obtenção e rotação da mercadoria)
- 2) Formação de preços
- 3) Promoção (propaganda e display)
- 4) Oferta de serviços
- 5) Venda pessoal
- 6) Controle (inclusive estoque e despesas de controle)
- 7) Outras atividades (escolha do local, projetos, etc.)

No processo administrativo, uma das funções principais é a de planejamento. Para atuar no mercado brasileiro, o melhor executivo é aquele que adapta o composto de marketing às mudanças ambientais com rapidez e eficiência.

O ingresso no varejo é relativamente fácil. Para abrir uma pequena loja são necessários apenas instalações, layout para o local selecionado, caixa registradora, estoques, um ou dois funcionários.

Ao mesmo tempo em que existe esta facilidade para abertura de negócios, a dificuldade reside em manter a sobrevivência de negócios na turbulência ambiental, característica do mercado brasileiro. Uma boa administração é, portanto, o fator chave para o sucesso.

O negócio é comprar bem e vender barato, sempre mais barato que a concorrência.

#### 4.6 COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), adotada pela Receita Federal a atividade de comércio varejista de vestuário é classificada como “Comércio varejista de artigos do vestuário e Acessórios”.

Quanto à hierarquia a atividade está classificada na Seção G – Comércio; Divisão 47 – Comércio Varejista; Grupo 478 – Comércio varejista de produtos novos não especificados anteriormente e de produtos usados; Classe 4781-4 – Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; Subclasse 4781-4/00 – Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios. Esta subclasse compreende:

- O comércio varejista de artigos do vestuário novos de qualquer material, tais como: vestidos, blusas, calças, roupas íntimas, uniformes escolares e similares;
- O comércio varejista de acessórios e complementos do vestuário de qualquer material - gravatas, cintos, lenços, meias, sombrinha e guarda-chuvas, chapéus, luvas e similares.

A escolha da atividade varejista é de responsabilidade do empreendedor, uma vez que o mesmo é o planejador do negócio e conhecedor das necessidades do seu mercado consumidor. O comércio varejista de vestuário é próspero e imprevisível, pois a mudança é a maior constante desta atividade. O empreendedor por possuir um espírito aventureiro, ser movido pelo senso de inovação e visão para o futuro estabelece com a atividade uma relação conexa.

#### 4.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2008, p. 17).

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo

contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, 2005, p. 35).

O planejamento estratégico é um processo gerencial, que envolve técnicas e atitudes administrativas e que permite o estabelecimento de objetivos e metas, geralmente de longo prazo, mensurando as ameaças e oportunidades, pontos fracos e pontos fortes da empresa.

De forma geral, as empresas utilizam o planejamento estratégico para:

- ✓ Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- ✓ Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- ✓ Aperfeiçoar o modelo de gestão da empresa;
- ✓ Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- ✓ Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado;
- ✓ Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

O planejamento estratégico tende a minimizar incertezas envolvidas no processo de tomada de decisão e, por conseguinte, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos.

#### 4.7.1 PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004, p. 48).

O planejamento tático envolve os planejamentos: mercadológico, financeiro, recursos humanos, produção, organizacional. O planejamento tático, em suma, é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada.

#### 4.7.2 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Oliveira (2004, p. 49) conceitua o planejamento operacional sendo que “pode ser considerado como a formulação, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

#### 4.7.3 VISÃO

A visão da empresa pode ser conceituada das seguintes formas:

- clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa (Hax e Majluf, 1984, p. 17);
- algo que se vislumbre para o futuro desejado da empresa (Quigley, 1993, p. 4);
- idealização de um futuro desejado para a empresa (Collins e Porras, 1993, p. 10);
- articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro (Hart, 1994, p. 8).

[...] visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2005, p. 88, grifo do autor).

A visão é uma percepção do futuro da empresa, saber aonde se quer ir e o que fazer para chegar ao seu destino.

#### 4.7.4 VALORES

Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.

É interessante utilizar, de forma ampla e intensa, o debate das frases da visão e dos valores da empresa para despertar o pensamento estratégico dos executivos e profissionais da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 64): “valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual”.

Enfim, os valores são as qualidades que norteiam todas as ações da empresa.

#### 4.7.5 MISSÃO

Para Oliveira (2005, p. 126, grifo do autor): “a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o *negócio* da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. Aqui, procura-se responder às perguntas básicas:

- “Aonde se quer chegar com a empresa?”
- “Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?”

Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.

#### 4.7.6 OBJETIVOS x DESAFIOS

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende alcançar. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica na obtenção de um fim ou resultado final.

O objetivo pode ser geral e interessar a toda a empresa ou ser específico de um setor da empresa. Nesta última situação, há os objetivos funcionais de áreas específicas da empresa (gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológico, planejamento e controle financeiro, tesouraria, pesquisa de mercado, vendas, etc.).

Diferença básica entre “objetivo” e “desafio”:

- Objetivo: é o alvo ou ponto que se pretende alcançar, atingir.
- Desafio: é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra.

Dornelas (2005, p. 160) enfatiza: “Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação”.

Os objetivos devem ser ousados, porém dentro da realidade da empresa. Devem ser significantes de modo a motivar a equipe da empresa a atingi-los.

Segundo Oliveira (2005, p. 162): “as principais características dos objetivos e desafios devem ser resumidas na necessidade de serem: hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, comunicados, desmembrados, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais”.

#### 4.7.7 METAS

A meta representa as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos. Meta é a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo.

Logo, as metas fazem parte dos objetivos. Para alcançar o objetivo maior, é necessário realizar algumas etapas do processo, as chamadas metas que, geralmente, são de curto prazo.

Meta é a etapa realizada para o alcance do objetivo ou desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos participantes da equipe de trabalho (OLIVEIRA, 2005, p. 325).

As metas são desejos claros, específicos, mensuráveis e com prazo determinado, necessário para alcançar os objetivos.

#### 4.7.8 ANÁLISE SWOT

Segundo Lobato et al (2006, p. 67): “SWOT é a sigla de *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças)”.

A análise SWOT, cuja concepção é conferida a Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores de Harvard, é uma das técnicas mais utilizadas na administração estratégica, está relacionada à avaliação competitiva de uma organização no mercado, dos ambientes interno e externo da empresa.

Segundo Kotler et al (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”.

Resumidamente e segundo Oliveira (2005, p. 90), a sigla SWOT pode ser definida da seguinte forma:

**S** – Forças (pontos fortes): “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

**W** – Fraquezas (pontos fracos): “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

**O** – Oportunidades: “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de usufruí-las”.

**T** – Ameaças: “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

Os pontos fortes básicos de uma organização – as coisas que ela faz especialmente bem – constituem uma importante consideração estratégica pelos motivos seguintes: (1) habilidades e capacidades que fornecem para aproveitar determinada oportunidade, (2) a vantagem competitiva que podem proporcionar para a empresa no mercado e (3) a potencialidade que têm para se tornarem a pedra angular da estratégia (THOMPSON, 2003, p. 70).

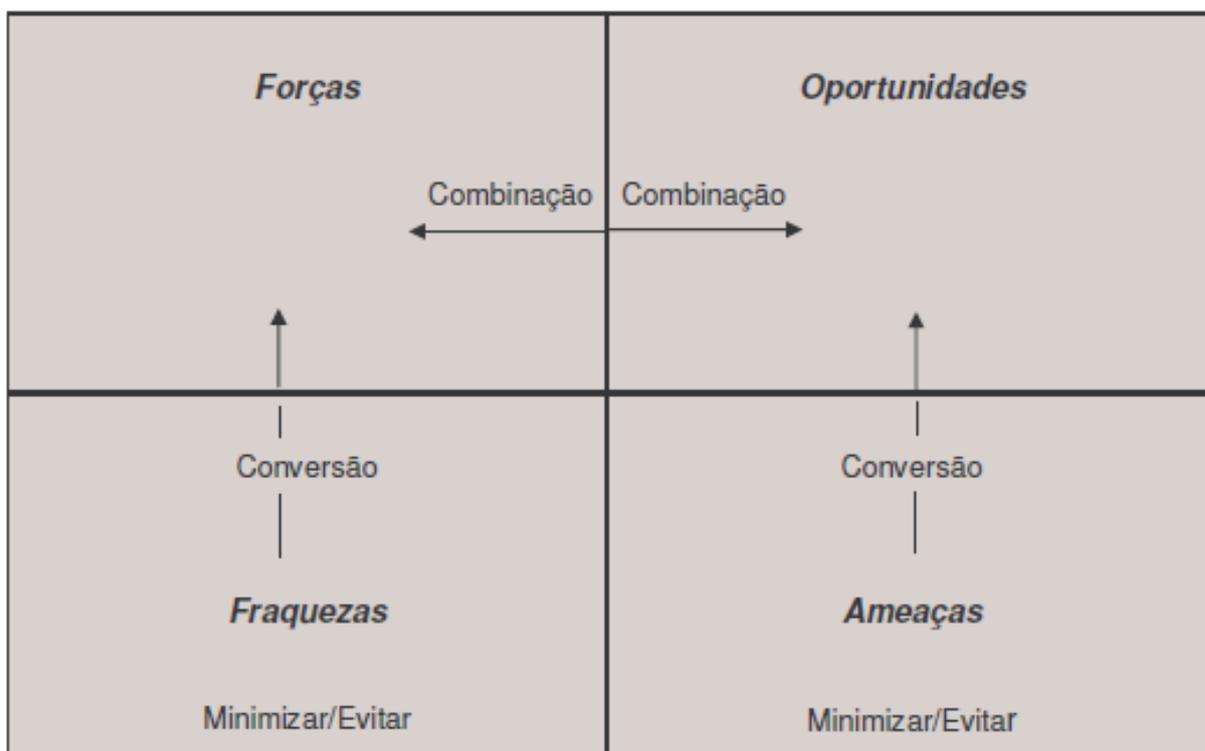
O conhecimento dos pontos fracos da empresa se faz de suma importância para o melhoramento das falhas que a mesma apresentar, pois o aumento dos pontos fracos ameaça a sua competitividade no mercado.

As oportunidades são possibilidades do meio externo favorável às ações da empresa, se forem aproveitadas oportunamente.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a *atratividade* e a *probabilidade de sucesso*. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em um mercado-alvo, mas também de suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva (KOTLER, 1998, p. 87, grifo do autor).

As ameaças são fatores desfavoráveis às ações da empresa, provindas do ambiente externo, tais como governamentais, econômicos, culturais, demográficos, tecnológicos e ecológicos. São agentes indiretos que afetam diretamente a empresa, dependendo do grau de relevância e a probabilidade de ocorrência, determinados pela empresa de acordo com cada situação em particular.

Segundo Ferrell et al. (2000) a Matriz SWOT pode ser representada através da figura abaixo:



**Figura 1: Matriz SWOT.** Fonte: Ferrell et al., 2000, p. 71, adaptado de Nigel Piercy. *Market-Led Strategic Change*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1992, p. 260.

A figura acima mostra uma matriz SWOT de quatro células, segundo Ferrell et al. (2000, p. 71): “os planejadores podem usar para categorizar as informações e concluir a análise. Nesse ponto, o gerente deve avaliar cada célula da matriz combinando as forças com as oportunidades e convertendo fraquezas em forças e ameaças em oportunidades”.

Fica evidenciado que as fraquezas e as ameaças não podem ser convertidas e sim minimizadas ou evitadas.

O autor Chiavenato (2004) apresenta de forma diferente a Matriz SWOT, como pode ser verificada no quadro abaixo:

Forças empresariais	Fraquezas empresariais
Excelente organização interna da empresa; Atendimento impecável ao cliente; Alta qualidade do produto/serviço; Custos operacionais baixos; Conhecimento do mercado; Conhecimento e experiência do empreendedor; Criatividade e inovação da empresa; Capacidade financeira da empresa; Talentos e competências dos funcionários; Capacidade para oferecer crédito aos clientes; Máquinas, equipamentos e tecnologia adequados.	Pessoal com pouco treinamento e qualificação; Gerenciamento precário; Endividamento exagerado da empresa; Imagem precária no mercado; Falta de fornecedores adequados; Infidelidade dos clientes; Pouco conhecimento do mercado; Falta de experiência do empreendedor; Dificuldade de competir com os concorrentes; Máquinas, equipamentos e tecnologia inadequados; Capital insuficiente.
Oportunidades ambientais	Ameaças ambientais
Economia nacional e global em crescimento; Ambiente político e econômico satisfatório; Aumento da renda per capita da população; Desenvolvimento econômico e social; Nova tecnologia revolucionária a ser usada; Aumento das oportunidades de exportação; Facilidades governamentais para novos negócios; Redução dos impostos; Oferta de créditos e financiamentos oficiais; Incentivo do governo à pequena e média empresa; Aumento do poder aquisitivo da população; Necessidade de produtos/serviços pelo mercado.	Aumento da inflação e do desemprego; Dificuldade de obter crédito e financiamento; Juros elevados e câmbio instável; Entrada de novos concorrentes; Mercado consumidor em baixa; Maior importação de produtos estrangeiros; Aumento de impostos sobre as empresas; Aumento de impostos sobre pessoas físicas; Perda do poder aquisitivo dos clientes; Substituição de produtos/serviços por outros; Saturação do mercado; Economia nacional e global em queda.

**Quadro 22 - Exemplo de matriz SWOT.** Fonte: Chiavenato (2004).

Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento. Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

A análise SWOT é imprescindível na formação de Planos de Negócio e na definição de Estratégias.

## 4.8 ESTRATÉGIA

A estratégia pode ser definida como:

- conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (Andrews, 1971, p. 28);
- conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (Buzzell et. al., 1977, p. 116);
- plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados (Glueck et al., 1980, p. 9);
- padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequencias de ações em um todo coeso (Quinn, 1992, p. 5);
- programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta desta a seu ambiente através do tempo (Stoner e Freeman, 1995, p. 141).
- caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. (Oliveira, 2009, p. 181).

Segundo Kotler et al (2006, p. 54): “As metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias [...]”.

Michael Porter propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 70): “[...] estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Porter define estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Uma organização estrategicamente posicionada “realiza atividades diferentes das de suas rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes”.

As estratégias são formadas por um conjunto de variáveis abrangentes ao planejamento estratégico determinantes para o processo decisório. Enfim, a estratégia é definida de acordo com os objetivos da empresa, com as metas estabelecidas, estratégia empresarial, conceito organizacional e políticas operacionais. São aspectos relevantes para a orientação do comportamento organizacional.

O conjunto de estratégias de um empreendimento deve ser sintonizado e planejado deliberadamente de acordo com as projeções do negócio. Já o plano de ação, compreende o detalhamento de ações propostas, bem como responsáveis e prazos de execução.

#### 4.9 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é um composto de tarefas detalhado de todas as ações necessárias para alcançar um resultado almejado no planejamento.

No plano de ação devem ser estabelecidas as tarefas mais importantes de forma cronológica, bem como conter quem, a situação, a ação, quem é o responsável pela execução, o prazo para conclusão e o status da tarefa.

Um plano de ação é, em escala menor, um planejamento estratégico, que trata dos objetivos de uma forma mais íntima, pormenorizada. O plano de ação está para um departamento, divisão ou equipe de projeto, assim como o planejamento estratégico está para a organização como um todo. O conjunto de planos de ação é que forma a finalização de um planejamento estratégico. No plano de ação é que todas as idéias para a solução dos problemas florescem. É um leque que tem como ponto de origem as estratégias (SANTOS, 2001, p. 61).

É aplicável a todo tipo de atividade que exija um planejamento prévio. Para o plano de negócio, é uma maneira de organizar o levantamento e coleta dados a fim de melhor explorar as informações para composição dos planos e preparação de estratégias mercadológicas.

#### 4.10 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Estratégia de Marketing é um plano adequado a atingir objetivos do marketing. Segundo Ferrell et al. (2000, p. 24): “A estratégia de marketing de uma organização é preparada para dar uma integração total dos esforços que focam o cumprimento dos objetivos de marketing”.

Podemos estabelecer definições diferentes de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Sob a perspectiva social, segundo Kotler et al (2006, p. 4): “Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”. Como definição gerencial, o marketing muitas vezes é descrito como “a arte de vender produtos”.

A troca, que é o conceito central do marketing, envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca. Duas partes estão engajadas em uma troca se estiverem negociando, isto é, tentando chegar a condições aceitáveis para ambas. Quando se chega a um acordo, dizemos que ocorre uma transação. Uma transação é uma troca de valores entre duas ou mais partes: A dá X a B e recebe Y em troca.

Em um sentido mais amplo, os profissionais de marketing tem como objetivo provocar uma resposta comportamental da outra parte. O marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo.

O objetivo de uma estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir eficazmente e eficientemente a sua missão.

Embora a estratégia de marketing envolva a seleção de um mercado-alvo e o desenvolvimento de um composto de marketing, essas decisões não são tomadas no vácuo. A estratégia de marketing deve: (1) ajustar-se às necessidades e aos propósitos do mercado-alvo selecionado, (2) ser realista em relação aos recursos disponíveis e ao ambiente da organização e (3) ser consistente com a missão, metas e objetivos. No contexto do planejamento estratégico de mercado total, a estratégia de marketing deve ser avaliada para determinar seu efeito sobre as vendas, os custos, a imagem e a rentabilidade da organização (FERRELL et al., 2000, p. 24).

Estratégia é a produção de planos para atingir objetivos. Já as estratégias de marketing são aqueles planos desenhados para atingir objetivos do marketing. Uma

boa estratégia de marketing deve integrar os objetivos, políticas, e sequencias de ação (tática) num todo coerente da organização.

Segue abaixo a classificação genérica das estratégias de marketing, segundo Michael Porter:

- Liderança total em custos: nesse caso, a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia precisam ser boas em engenharia, compras, fabricação e distribuição física. Já de habilidades em marketing não precisam tanto. O problema, aqui, é que outras empresas surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro nos baixos custos.
- Diferenciação: nesse caso, o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. Pode-se lutar para ser líder na assistência técnica, na qualidade, no estilo ou na tecnologia, mas não é possível ser líder em todas as frentes. Cada empresa cultiva as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida. Assim, aquela que busca liderança em qualidade deve utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade.
- Foco: nesse caso, o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba por conhecê-los intimamente e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento alvo.

A finalidade do marketing é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes. Em suma, a estratégia de marketing abrange a seleção de um mercado-alvo e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais do composto de marketing: produto, preço, promoção e praça.

#### 4.10.1 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado consiste de uma avaliação de onde a empresa está inserida, as tendências do setor, os consumidores, os concorrentes, os fornecedores, as ameaças e oportunidades que o ambiente pode proporcionar ao empreendimento.

Para desempenhar satisfatoriamente seu papel no mercado, o empreendedor deve mapear o consumidor, o concorrente e o fornecedor.

O conceito de mercado é a relação entre a oferta – pessoas ou empresas que desejam vender bens e serviços – e a procura – pessoas ou empresas que querem comprar bens ou serviços. O mercado pode ser segmentado de acordo com as características do consumidor ou por meio de sua relação com o produto.

“Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo” (KOTLER,1998, p. 31).

Para conhecer como o mercado se apresenta para a empresa devem-se analisar as oportunidades e riscos que o mesmo oferece. Portanto, Salim et al. (2005, p. 142, grifo do autor) enfatizam que a empresa deve:

1. Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural.
2. Descrever o setor onde seu negócio está inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho do mercado atual e futuro (projetado), quais são os segmentos de mercado existentes, qual o seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores.
3. Analisar os principais competidores: descrição de seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas (política de preços, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado que domina e participação de mercado (*market share*).
4. Efetuar comparação com os competidores: mostrar quais os seus diferenciais em relação aos principais competidores (aqueles com os quais sua empresa compete diretamente, de forma mais acirrada).

Para realizar uma análise de mercado é necessário ter definido o mercado alvo, o segmento de mercado, então verificar o tamanho do mercado no qual está inserido ou se pretende inserir. É necessário também avaliar a estrutura do negócio, as oportunidades, as ameaças e a demanda do mercado.

#### 4.10.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

“Concorrente é aquele que vende bens ou serviços similares aos da sua empresa. Também é aquele que por quaisquer motivos ‘tira’ o cliente de seu estabelecimento”. (OLMIO et al., 2003, p. 63).

A análise da concorrência permite a empresa desenvolver processos que possam proporcionar vantagens competitivas no seu segmento.

A vantagem competitiva identifica os produtos ou serviços e os mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele *algo mais* que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento a outras (OLIVEIRA, 2005, p. 115).

A pequena empresa também precisa conhecer sua concorrência. Acompanhando os passos dos concorrentes, é possível aperfeiçoar a estratégia corporativa em curto e longo prazo. Antes de tudo, é necessário conhecer as próprias características, os produtos que comercializa, seu porte, os locais e a capacidade de atendimento, e só depois compará-las com as de outras empresas idênticas ou semelhantes.

Como posso identificar meus concorrentes com eficiência? Há uma máxima em marketing que diz: “se você quiser conhecer bem seu concorrente, seja cliente dele”. Essa máxima ainda continua valendo, mas outra questão se sobrepõe: quem efetivamente é o seu concorrente?

Até um passado recente, identificar os concorrentes era tarefa fácil, bastava ver se a loja ao lado ou alguma outra instalada no mesmo centro comercial vendia os mesmos produtos. Hoje, com a diversidade de produtos comercializados num mesmo ponto de venda (PDV), com os vários modelos de PDV existentes e os diversos aspectos operacionais desses pontos, fica cada vez mais difícil identificar o concorrente.

Analisar o concorrente se faz importante, pois é imprescindível para um planejamento de expansão de mercado ou mesmo de implantação de um negócio, conhecer quem são os concorrentes, quantos são, onde estão posicionados, qual o perfil, sua participação no mercado, a sua estrutura de pessoal e financeira.

É de extrema importância a empresa analisar o seu mercado concorrente para determinar em qual grupo estratégico está inserida para então desenvolver as suas próprias estratégias de atuação no mercado.

#### 4.10.3 ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

O dicionário de Antonio Houaiss define consumidor como “quem ou aquele que adquire mercadorias, riquezas ou serviços para uso próprio ou de sua família; comprador, freguês, cliente”. Já para a palavra cliente, são várias as definições que interessam ao marketing: “pessoa que consulta habitualmente o mesmo médico, dentista, etc.; “pessoa que confia a defesa de seus interesses ou direitos a um advogado, tabelião...”, “comprador assíduo de uma casa comercial; freguês”, “correntista de um banco”, “cada um dos indivíduos socioeconomicamente dependentes que fazem parte de uma clientela”. O verbete freguês (um termo antigo que foi muito utilizado no varejo e persiste apenas no uso popular) também merece citação: “indivíduo que tem por hábito fazer compras ou usar os serviços do(s) mesmo(s) estabelecimento(s), podendo ser um consumidor, comprador ou cliente ocasional”. Como se pode observar, todas as definições incorporam duas características comuns que interessam ao marketing: a relação econômica e a constância do relacionamento. Além disso, podem ser aplicados a pessoas físicas (indivíduos ou famílias) e a pessoas jurídicas (empresas ou organizações). A distinção que fazemos, então, é considerar como consumidores aqueles que adquirem bens físicos, ou seja, produtos que serão consumidos (mesmo os bens duráveis acabam um dia), ao passo que a palavra cliente ou usuários fica reservada para os que transacionam serviços. Também são empregadas, entre outras, denominações como associado, correntista, membro, assinante ou afiliado que melhor refletem os vários modelos de relacionamento com os prestadores de serviços. (GUIA DO MARKETING, 2012).<sup>7</sup>

Para conquistar o cliente é preciso ultrapassar as expectativas dele. O empreendedor deve lançar mão de todas as estratégias que estiverem ao alcance para superar as expectativas do cliente. Para isso, precisa oferecer um atendimento respeitoso e cortês, analisar a postura da concorrência, criar um layout e uma identidade visual adequadas ao perfil do cliente e simplificar o sistema de concessão de crédito.

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para identificar o mercado consumidor devemos levar em consideração:

- Fatores demográficos (classes sociais, sexo, idade, renda, educação);
- Fatores geográficos (regiões, cidades);
- Fatores psicográficos (estilos de vida) e;

- Fatores comportamentais (ocasiões de compra, benefícios procurados).

Para consolidar o planejamento de um empreendimento é preciso, através da análise dos consumidores, analisar o público-alvo, o número de potenciais clientes, o perfil consumidor, o comportamento e a periodicidade de compra.

Variáveis que influenciam o comportamento dos consumidores:

a) Variáveis explicativas individuais

- Necessidades
- Motivações
- Atitudes

b) Variáveis explicativas sociológicas e psicológicas

- Grupo
- Classe social
- Variáveis culturais
- Família

Segundo Ferrell et al. (2000, p. 51) um método que pode ser utilizado para a realização da análise do consumidor é o modelo 5-W: *Who* (quem), *What* (o que), *Where* (onde), *When* (quando) e *Why* (por que), apresentado através do quadro abaixo:

**1. Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?**

- a. Quais as características demográficas, geográficas e psicográficas de nossos consumidores?
- b. Quem realmente compra nossos produtos?
- c. Esses compradores diferem dos usuários de nossos produtos?
- d. Quem são os principais influenciadores da decisão de compra?
- e. Quem é financeiramente responsável pela compra?

**2. O que os consumidores fazem com nossos produtos?**

- a. Em que quantidades e combinações nossos produtos são comprados?
- b. Como os grandes usuários de nossos produtos diferem dos pequenos usuários?
- c. Há o uso de produtos de complementares durante o consumo de nossos produtos?
- d. O que nossos consumidores fazem com nossos produtos após o consumo?
- e. Os consumidores estão reciclando nossos produtos ou embalagens?

**3. Onde os consumidores compram nossos produtos?**

- a. De que tipo de intermediários nossos produtos são comprados?
- b. O comércio eletrônico tem efeito sobre a compra de nossos produtos?
- c. Nossos consumidores estão aumentando as compras em varejos sem loja, como por catálogos, redes de compra direta ou Internet?

**4. Quando os consumidores compram nossos produtos?**

- a. A compra e o consumo de nossos produtos são sazonais?
- b. Em que extensão os eventos promocionais afetam a compra e o consumo de nossos produtos?

c. A compra e o consumo de nossos produtos variam, baseados em mudanças na vizinhança física/social, nas percepções de tempo ou na tarefa de compra?

**5. Porque (e como) os consumidores selecionam nossos produtos?**

- a. Quais as características básicas fornecidas por nossos produtos e pelos produtos dos concorrentes?
- b. Quais as necessidades dos consumidores que são atendidas pelos benefícios proporcionados por nossos produtos e pelos produtos dos concorrentes?
- c. Quão bem nossos produtos e os produtos dos concorrentes atendem ao conjunto de necessidades dos consumidores?
- d. Como as necessidades de nossos consumidores deverão mudar no futuro?
- e. Que métodos de pagamento nossos consumidores usam quando fazem uma compra?
- f. Nossos consumidores estão propensos a desenvolver relacionamentos a longo prazo com nossa empresa e com as empresas concorrentes ou eles preocupam-se apenas com as vantagens oferecidas (principalmente baseadas em preço)?

**6. Porque os consumidores potenciais não compram nossos produtos?**

- a. Quais as necessidades básicas dos não-consumidores que não estão sendo atendidas por nossos produtos?
- b. Quais as características, benefícios ou vantagens dos produtos concorrentes que levam os não-consumidores de nossos produtos a escolhê-los?
- c. Há problemas relacionados à distribuição, promoção e preço que levam os consumidores a não comprarem nossos produtos?
- d. Qual o potencial de transformar os não-consumidores em consumidores de nossos produtos?

**Quadro 23 - Modelo 5-W expandido para a análise do consumidor.** Fonte: Ferrell et al., 2000, p. 52, adaptado de LEHMANN, Donald R., WINER, Russell S. *Analysis for market planning*. Plano, TX: Business Publications, 1988. P. 89-96.

Enfim e em suma, a análise do consumidor compreende:

- Estudos que tratam de como e por que os consumidores escolhem, engajam, contratam, se comprometem com a prestação de um serviço, compram, pagam ou tomam decisões;
- Informações mais atualizadas possíveis sobre as necessidades, interesses, percepções, preferências e satisfação dos consumidores.

#### 4.10.4 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

Fornecedor (derivado do francês *fournisseur*, verbo fournir, em português: fornecer, abastecer, prover) é aquele que fornece mercadorias ou serviços ao consumidor.

Os fornecedores assim como os concorrentes e consumidores merecem uma atenção especial, pois são partes integrantes do mercado e para a manutenção de bons negócios é necessário o conhecimento da reputação do fornecedor, do

cumprimento do prazo de entrega, do respeito aos padrões éticos, da flexibilidade, da experiência, do conhecimento técnico e da capacidade de atendimento.

Fornecedor é aquele capacitado em atender necessidades de máquinas, de equipamentos, de veículos, de matérias-primas, de embalagens, de mercadorias para revenda, de materiais de escritório, de medicamentos, de combustíveis, de serviços e de outros. (OLIVIO et al., 2003, p. 65).

A análise dos fornecedores é uma tarefa importante no sentido de verificar as qualificações dos mesmos no mercado, a sua reputação e as suas formas de negociação.

Três figuras básicas se enquadram no conceito de fornecedor:

- 1) Fornecedor ou produtor real: Pessoa física ou jurídica que sob sua responsabilidade participa do processo de fabricação ou produção do produto acabado, de um componente ou de uma matéria prima;
- 2) Fornecedor ou produtor aparente: Aquele que embora não tendo participado do processo de fabricação, apresenta-se como tal pela colocação do seu nome, marca ou outro sinal de identificação;
- 3) Fornecedor ou produtor presumido: Aquele que importa o produto ou vende produtos sem identificação clara de seu fabricante, produtor, importador ou construtor, assumindo a responsabilidade.

A escolha de um fornecedor pode depender de aspectos individuais a considerar, tais como:

- Pontualidade nas entregas;
- Qualidade do produto;
- Preços competitivos;
- Antecedentes estáveis;
- Bons serviços prestados;
- Cumprimento de promessas e prazos;
- Apoio técnico;
- Informação no acompanhamento dos produtos.

O fornecedor ganhador de pedidos é geralmente preferido pelas empresas, pois já tem nome no mercado e uma reputação a zelar. Conseqüente, suas negociações são firmes e satisfatórias.

## 4.11 GESTÃO DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente, onde em muitos casos os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais uma questão de visão mecanicista, sistemática, metódica, ou até mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. E sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais como as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos, que visa à técnica e o mecanicismo do profissional (COMPREENENDO A GESTÃO DE PESSOAS, 2012).<sup>8</sup>

Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um grande agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas. A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados. Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios (COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL – Capital Humano, 2002, p. 17).<sup>9</sup>

A gestão de pessoas envolve treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação. As pessoas constituem o principal ativo das organizações.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004, p. 7).

Na Era da Informação o conhecimento é o minério de ferro para a Revolução Industrial, as pessoas detentoras do conhecimento são parte integrante do capital intelectual da organização.

A informação é um dos grandes desafios do mundo contemporâneo, aliada ao processo de globalização, a informação está em todos os lugares, basta somente oferecer a informação certa, no momento certo e à pessoa que precisa.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

O capital humano tornou-se imprescindível para o alcance do sucesso pelas organizações. Sem pessoas eficazes é impossível uma organização alcançar os seus objetivos.

Selecionar os colaboradores, estimulá-los e administrá-los estão entre as atribuições mais delicadas impostas ao micro e pequeno empreendedor que precisa de outras pessoas para ajudá-lo na expansão e na melhoria do seu negócio. E isso se faz por meio da gestão de pessoas.

Aliás, a mudança de nome, de “Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”, representa muito mais do que uma simples alteração na forma de nomear esta prática. O que ocorreu foi uma transformação nas relações entre empregado/empregador. Hoje, o que se valoriza é uma administração conjunta, onde os colaboradores são parceiros e não apenas recursos empresariais.

Entender a importância dos funcionários para a empresa e como eles podem contribuir para o sucesso do seu negócio é uma etapa fundamental para quem quer ter um negócio bem sucedido.

#### 4.11.1 MOTIVAÇÃO

Motivação é um construto e se refere ao direcionamento momentâneo do pensamento, da atenção, da ação a um objetivo visto pelo indivíduo como positivo. Esse direcionamento ativa o comportamento e engloba conceitos tão diversos como anseio, desejo, vontade, esforço, sonho, esperança entre outros (WIKIPÉDIA – MOTIVAÇÃO, 2012).<sup>10</sup>

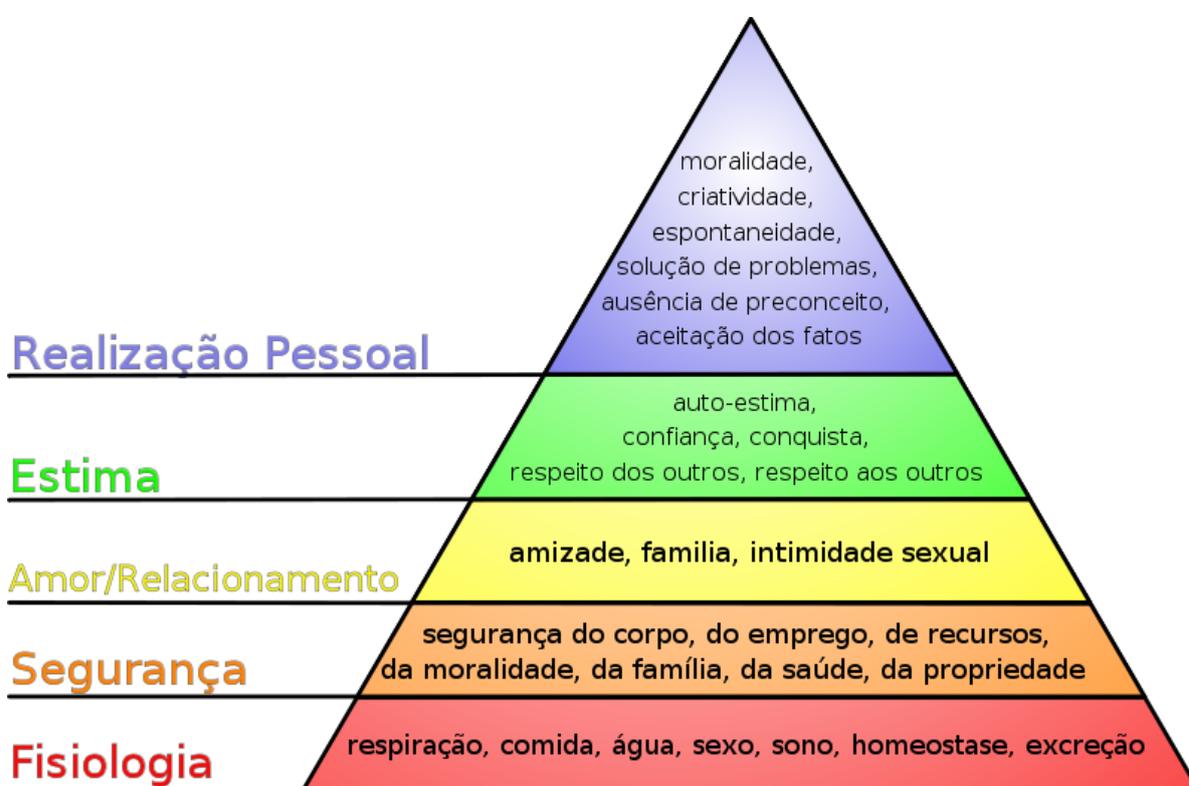
“A motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada” (MONTANA; CHARNOV, 2005, p. 227).

A motivação no ambiente empresarial pode se dar de diversas formas, através de treinamento, remuneração, recompensas, participação nos lucros da

empresa, entre outros. Ela é intrínseca de cada indivíduo, de cada empresa, de cada ambiente. A motivação é fortemente influenciada por questões de remuneração.

A teoria da motivação pela realização é uma teoria da atividade empreendedora. As pessoas com necessidade de realização e de poder levam ao aumento do desempenho e suas necessidades intrínsecas serão suficientes para motivá-las.

Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma:



**Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow.** Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg)

A hierarquia de necessidades de Maslow, também conhecida como pirâmide de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.

Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide.

- I. necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo;
- II. necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- III. necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;
- IV. necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- V. necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser: "*What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!*" (Tradução: "O que os humanos podem ser, eles devem ser: Eles devem ser verdadeiros com a sua própria natureza).

É neste último patamar da pirâmide que Maslow considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade "... temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais".

Embora a teoria de Maslow tenha sido considerada uma melhoria em face das anteriores teorias da personalidade e da motivação, ela tem seus detratores. A principal delas é que é possível uma pessoa estar auto-realizada, e não conseguir, contudo, uma total satisfação de suas necessidade fisiológicas.

A questão da motivação é importante para o sistema de remuneração estratégica pelo vínculo entre motivação, desempenho e recompensa. É claro que muitos outros fatores, além da remuneração, também afetam a motivação (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 120).

A motivação é uma força propulsora que move o indivíduo para o alcance de uma meta, por sua vez, depende de variáveis externas para o alcance total da mesma.

As pessoas com necessidade de realização e de poder levam ao aumento do desempenho e suas necessidades intrínsecas serão suficientes para motivá-las.

#### 4.11.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A partir da década de 80 começam a surgir grandes mudanças organizacionais, gerando grande impacto nas organizações com a nova tendência de expansão de dois grandes novos setores da economia o setor de serviços e o setor de alta tecnologia. Essas mudanças passam a gerar uma grande preocupação entre as empresas, ou seja, faz com que certas decisões sejam tomadas com uma maior atenção em relação ao novo cenário. Isso faz com que grandes empresas busquem a otimização de seus recursos, ou seja, começam a buscar o que chamamos atualmente de vantagem competitiva, passam a encarar não mais a organização como uma empresa de aspectos hierárquicos rígidos, com um grande número de níveis hierárquicos e ascensão profissional somente através de promoções sem nenhum tipo de histórico ou clareza, e busca tornar-se empreendedora, com aspectos hierárquicos flexíveis, estruturas organizacionais com poucos níveis hierárquicos e com sua ascensão salarial através de seu desenvolvimento pessoal. Peter Drucker contribui com essa nova tendência, abordando o tema de forma que podemos traduzir que o trabalhador passa da era do trabalho mecanizado, braçal para o trabalhador da era do conhecimento intensivo (REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA, 2012).<sup>11</sup>

As características do trabalho mudam radicalmente, passando de sistemas rígidos para sistemas flexíveis de administração, uma grande tendência à criatividade na execução das tarefas, gerando um aprendizado contínuo e a multiespecialização das equipes de trabalho.

O mundo passou por muitas mudanças desde o advento da globalização. Os fatores determinísticos da remuneração mudaram com a modernização da gestão empresarial.

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores (RIBEIRO, 2005, p. 1).

Com isso as empresas buscam adequar os seus sistemas tradicionais de remuneração ao novo conceito de Remuneração Estratégica, onde a remuneração passa a focar o indivíduo e não mais o cargo, estimula o trabalho em equipe, busca-se qualidade e produtividade maiores a custos cada vez menores, reduzindo seus níveis hierárquicos, visando conceder maior autonomia aos colaboradores, e assim conseguir maior rapidez e flexibilidade nas tomadas de decisão. Podemos definir como Remuneração Estratégica, um “mix” de todas as ferramentas que possuímos atualmente, ou seja, a própria remuneração funcional, salários indiretos, remuneração por habilidades e competências, remuneração variável, participações acionárias e outras diversas formas de se remunerar (REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA, 2012).<sup>12</sup>

A remuneração estratégica tem como princípio remunerar de acordo com um determinado grupo de fatores organizacionais, entre eles, características pessoais, características do cargo e o valor agregado ao negócio. Pode-se ainda classificar remuneração estratégica como um agente de mudanças fortemente alinhado ao desempenho pessoal e organizacional, por se tratar de um componente de motivação e harmonização dentro da organização.

Com isso busca-se poder remunerar de forma altamente competitiva, gerando valores antes deixados de lado, ou seja, faz com que o profissional busque estar altamente qualificado na execução de suas atividades, sendo que estimula a multifuncionalidade, ou seja, quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração. Atrelar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização também é uma forma de gerar resultados operacionais, ou seja, faz com que cada profissional se comprometa com as estratégias da organização.

Para a conclusão de um plano de negócio é imprescindível a organização de todos os dados obtidos durante a coleta de informações, o desenho das estratégias para o planejamento estratégico, plano de marketing e plano organizacional. Porém, somente responderá a viabilidade econômico-financeira do negócio o plano financeiro, pois o conjunto de informações obtidas através das pesquisas é versado em tabelas que refletem os indicadores para a análise financeira.

#### 4.12 ANÁLISE FINANCEIRA

A função da análise financeira é apoiar o processo de tomada de decisão. É através dessas análises que se fazem as projeções de aplicação, captação de recursos e investimentos.

A análise financeira organiza as informações contábeis e agrega outras informações relevantes para auxiliar seus usuários na avaliação, tomada de decisões e na orientação de suas ações, visando suprir cada usuário com o conjunto de informações que melhor atenda às suas necessidades (SILVA, 2004, p. 47).

A análise financeira compreende uma avaliação dos aspectos financeiros da empresa como um todo, com o objetivo de conhecer a sua situação organizacional, seus pontos fortes e fracos.

De maneira geral, a análise financeira refere-se à avaliação da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou de um projeto.

#### 4.12.1 PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para garantir o custo das mercadorias vendidas, das despesas variáveis e das despesas fixas, dessa forma a empresa não terá lucro nem prejuízo.

Para Salim et al. (2005, p. 108): “O *break-even point* (ponto de equilíbrio) representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero”.

#### 4.12.2 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

A administração do caixa compreende uma tarefa de suma importância para a empresa. A grande maioria dos fracassos empresariais tem fortalecido a convicção de que a principal razão da chamada mortalidade precoce das pequenas e médias empresas é a falta da habilidade gerencial de seus administradores. Estas empresas normalmente nascem através de uma idéia de negócios proposta por empresários que conhecem profundamente a função técnica a ser exercida, porém não se preocupam com a função administrativa financeira da empresa. Empresa alguma poderá crescer ou mesmo sobreviver, sem um gerenciamento adequado na área administrativa. É essencial a essa função administrativa o conhecimento dos procedimentos financeiros e contábeis disponíveis, bem como a sua melhor utilização para o acompanhamento, controle, ajuste e projeção dos resultados da empresa. O demonstrativo do fluxo de caixa é o instrumento financeiro que permite ao administrador monitorar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e a saída de dinheiro durante um período determinado, possibilitando a adoção antecipada de medidas que possibilitem assegurar a disponibilidade de recursos para o atendimento das necessidades de caixa. O fluxo de caixa deve compreender um resumo do cronograma das despesas e investimentos, das receitas previstas e épocas de realizações, dos pagamentos parciais ou totais de obrigações, bem como novas obrigações a contratar. (COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL – Finanças Empresariais, 2012, p. 37-38).<sup>13</sup>

Em suma, o fluxo de caixa é a ferramenta mais importante para o administrador financeiro, pois através do fluxo de caixa pode planejar a captação ou aplicação de recursos, bem como averiguar os índices de liquidez e rentabilidade propostos nas metas da empresa.

#### 4.12.3 CUSTOS E DESPESAS

Compreende-se custos os gastos relacionados diretamente a linha de produção e despesas os demais gastos administrativos, de vendas e financiamentos.

São considerados como custo os dispêndios efetuados para possibilitar a produção ou operação, como matéria-prima, embalagens, máquinas e pessoal da linha de produção. Os dispêndios referentes à administração, vendas e financiamentos são considerados como despesas (SANTOS, 2001, p. 163).

Podem ser fixos, não dependem do volume de produção ou variáveis, que dependem do volume de produção ou venda.

#### 4.12.4 ANÁLISE DA RENTABILIDADE

A rentabilidade é um indicador de atratividade do negócio, pois mostra ao empreendedor a velocidade de retorno do capital investido. Esse resultado é obtido sob a forma de valor percentual por unidade de tempo, e mostra a taxa de retorno do capital investido em um determinado período, por exemplo, mês ou ano. Para calcular a rentabilidade, em uma empresa nova ou em um investimento, é preciso utilizar o valor do capital aplicado (SEBRAE – Rentabilidade).<sup>14</sup>

A fórmula para o cálculo da rentabilidade é a seguinte:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

#### 4.12.5 CAPITAL DE GIRO

Capital de giro é o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios. A palavra giro tem exatamente esse significado: é o volume de recursos que possibilita o giro dos negócios, a movimentação dos ativos (PIMENTEL, blog da micro empresa).<sup>15</sup>

Em geral mais da metade dos ativos de uma empresa faz parte do capital de giro. Esses ativos exigem um esforço cotidiano para ser gerido, pois será continuamente impactado por todas as decisões na empresa. Qualquer alteração nos custos ou no volume de vendas, ou nas despesas financeiras, ou na inadimplência, tudo refletirá no total do capital de giro.

O capital de giro de uma empresa é formado pelos valores em Caixa, em Estoques e em Contas a Receber. É fornecido pelos Sócios, por meio do Capital Próprio e Lucros Acumulados e, como complemento, por Capital de Terceiros, como Bancos e Fornecedores.

Existem várias formas de calcular a necessidade de capital de giro de uma empresa, no entanto, a mostrada abaixo é a mais fácil e imediata de ser calculada, pois não depende da existência de um Balanço/Balancete, que é a fonte para outro método que utiliza dos saldos das contas patrimoniais.

Considera o Giro Financeiro que é calculado com base no prazo médio do Giro do Estoque (dGE), o prazo médio do Contas a Receber (dCR) e o prazo médio do Contas a Pagar (dCP). Exemplo:

(+)dGE = 20 dias  
(+)dCR = 35 dias  
(-)dCP = 30 dias  
(=)dGF = 25 dias

Vendas Diárias = 1.000,00

Capital de Giro =  $1.000 \times 25 = R\$ 25.000,00$  é a necessidade para o capital de giro.

A necessidade de capital de giro da empresa também pode ser calculada da seguinte forma:

- Através do saldo das contas no Balanço Patrimonial:

$NCG = \text{"Valor" das Contas a Receber} + \text{Valor em Estoque} - \text{Valor das Contas a Pagar}$ .

Exemplo:

Contas a Receber: R\$ 25.000,00 + Estoques R\$ 40.000,00 - Contas a Pagar R\$ 35.000,00 = "Necessidade" Capital de Giro: R\$ 30.000,00.

#### 4.12.6 MÉTODO DO PAYBACK

O *payback* é um dos métodos mais simples e, talvez por isso, de utilização muito difundida. Consiste, essencialmente, em determinar o número de períodos necessários para recuperar o capital investido. Tendo essa avaliação, a administração da empresa, com base em seus padrões de tempo para recuperação do investimento, no tempo de vida esperado do ativo, nos riscos associados e em sua posição financeira, decide pela aceitação ou rejeição do projeto. A forma mais fácil de calculá-lo é simplesmente acumulando as entradas e saídas e determinando o período em que houve a transição de um valor positivo para negativo (MÉTODO DO PAYBACK, 2012).<sup>16</sup>

#### 4.12.7 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

É o valor, ou percentual, que sobra das vendas, menos o custo direto variável e as despesas variáveis. A margem de contribuição representa o quanto a empresa tem para pagar as despesas fixas e gerar o lucro líquido (SEBRAE – Margem de Contribuição).<sup>17</sup>

Representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto ou serviço e os custos e despesas variáveis por unidade de produto ou serviço. Significa que em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. Multiplicado pelo total vendido, teremos a margem de contribuição total do produto para a empresa (PADOVEZE, 2005, p. 139).

A margem de contribuição é um instrumento utilizado pelas empresas para as tomadas de decisões, onde as despesas e custos são separados em fixos e variáveis para a obtenção da margem de contribuição.

#### 4.12.8 ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Os índices de liquidez visam fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades. No geral, a liquidez decorre da capacidade de a empresa ser lucrativa, da administração de seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento (SILVA, 2004, p. 308).

São indicadores que apontam diversos aspectos econômicos e financeiros que permitem a empresa conhecer a sua situação financeira.

Em outras palavras, o cálculo dos índices de liquidez inicia com a comparação entre os direitos e as obrigações da empresa, com objetivo de identificar o grau de liquidez empresarial a partir da sua administração - ciclo financeiro e lucratividade (WIKIPEDIA – Índice de Liquidez, 2012).<sup>18</sup>

#### 4.12.9 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

O método de análise vertical e horizontal é um bom instrumento de análise das informações para a verificação do desempenho empresarial. Essa análise possibilita o conhecimento acerca da evolução das contas de um demonstrativo. É através desses tipos de análise que é possível conhecer detalhes (pormenores) das Demonstrações Contábeis.

No balanço, podemos usar tanto a análise vertical quanto a horizontal. Usando-se a análise vertical, podemos conhecer a estrutura dos recursos aplicados no ativo (bens e direitos), bem como as fontes de recursos (passivo e patrimônio líquido). Adicionalmente, se utilizarmos a análise horizontal, teremos a evolução de cada item em relação ao primeiro ano da série utilizada para análise (SILVA, 2004, p. 236).

Através da análise vertical e horizontal pode-se visualizar rapidamente variações entre contas de uma demonstração financeira, o que permite ao administrador o conhecimento da situação financeira da empresa, maior controle acerca das contas e uma visão abrangente para a tomada de decisões.

A análise de dados financeiros é imprescindível para qualquer decisão de investimento, bem como para a simples avaliação dos resultados obtidos com a movimentação do empreendimento.

#### 4.13 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Segundo o SEBRAE-RS, “o Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira tem como objetivo ajudar o empresário a avaliar o plano de investimento a ser realizado, demonstrando a viabilidade ou inviabilidade do projeto”.<sup>19</sup>

Analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto significa estimar e analisar as perspectivas de desempenho financeiro do produto resultante do projeto. Essa análise é de certa forma iniciada na própria definição do portfólio, na fase de Planejamento Estratégico do Produto (PEP), pois, ao escolher um dos produtos para ser desenvolvido, acredita-se, que com os dados disponíveis até então, na viabilidade econômico-financeira de seu projeto, a estimativa de orçamentos para o projeto, serve para trazer uma estimativa dos níveis de preço final do produto, que o tornaria viável e cobriria os custos envolvidos (PORTAL DE CONHECIMENTOS – Análise de Viabilidade Econômica, 2012).<sup>20</sup>

O estudo da viabilidade econômico-financeira é de vital importância na tomada de decisão em se investir ou não na implantação ou expansão de um empreendimento, na substituição ou aquisição de um novo equipamento ou ainda em mudanças nos processos de operação. A primeira etapa para a realização de um estudo de viabilidade econômico-financeiro é a elaboração de um projeto.

“Denomina-se projeto de investimento uma aplicação de capital com o objetivo de obtenção de um benefício econômico compensador na forma de lucro ou redução de custos” (SANTOS, 2001, p. 145).

O objetivo dos envolvidos na administração de uma empresa é a maximização do seu valor para os acionistas. Esse objetivo é algo a ser perseguido a longo prazo, sem foco em lucros imediatos. Dessa forma, as decisões devem ser tomadas no sentido de gerar aumentos de riqueza sustentáveis (BORDEAUX-RÊGO et al., 2006, P. 18).

Enfim, o estudo de viabilidade econômico-financeira tem o propósito de identificar se o empreendimento tem capacidade de gerar os fundos necessários para atender a todas as obrigações financeiras da operação da empresa e saber se

o empreendimento obterá rendimentos satisfatórios para os sócios ou investidores, mantendo a saúde financeira da empresa.

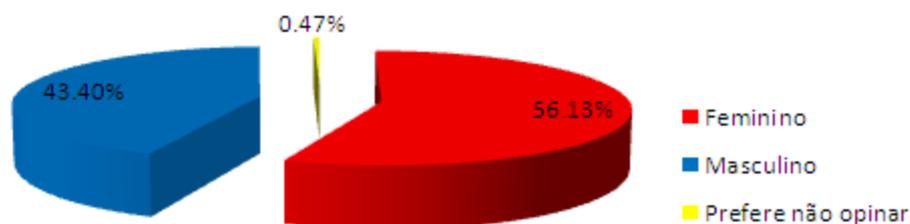
Os assuntos e tópicos acima descritos para o referencial teórico serão fundamentais para o desenvolvimento e parte prática do trabalho de conclusão de curso. Cada um dos tópicos possui uma fundamentação específica que servirá de base e apoio para o desenvolvimento. Foram colocadas citações para as definições dos diversos autores e ao mesmo tempo conclusões para as definições, com base nas teorias e práticas de mercado. Na sequência, o trabalho segue com o desenvolvimento através de análise de mercado, pesquisas, levantamentos financeiros, entre outros assuntos e dados necessários para que os objetivos possam ser alcançados nesse TCC.

## 5 DESENVOLVIMENTO

Com o objetivo de identificar o perfil do consumidor ponta-grossense, bem como atender aos demais objetivos propostos, foi adaptado o questionário de pesquisa de mercado (APÊNCIDE A) como instrumento de parte da pesquisa que visa responder se é viável a implantação de um comércio varejista de vestuário no município.

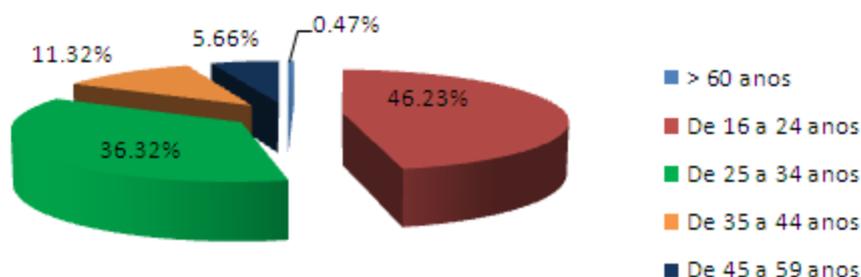
### 5.1 ANÁLISE DA PESQUISA DE MERCADO

Através da pesquisa realizada verificou-se o perfil do consumidor Ponta-Grossense, onde de um total de 212 entrevistados formalmente, 56,13% são do sexo feminino, 43,40% do sexo masculino e 0,47% preferiu não opinar:



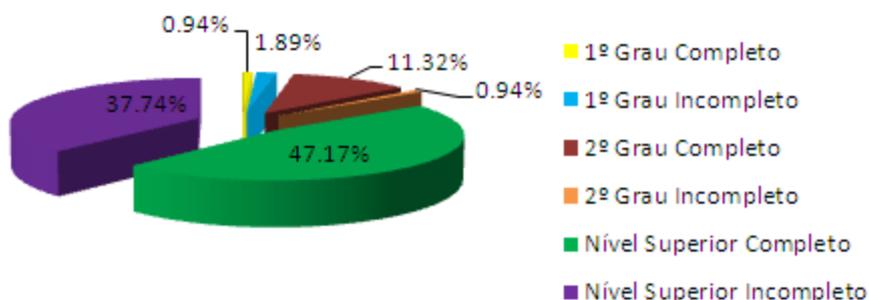
**Gráfico 1: Distribuição do percentual dos questionados por sexo, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

O maior percentual de entrevistados está entre a faixa etária de 16 e 24 anos (46,23%), com 36,32% na faixa etária de 25 a 34 anos, 11,32% dos entrevistados possuem entre 35 e 44 anos, 5,66% estão entre 45 e 59 anos e 0,47% dos entrevistados possuem mais de 60 anos, conforme o gráfico 2 abaixo:



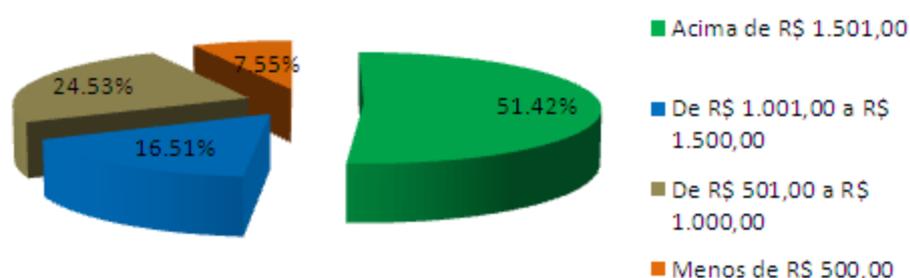
**Gráfico 2 - Distribuição do percentual dos questionados por faixa etária, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Quanto ao nível de instrução ou escolaridade, quase 50,00% dos entrevistados possuem nível superior completo (47,17%), 37,74% dos entrevistados possuem nível superior incompleto, 11,32% possuem o 2º grau completo, 1,89% tem o 1º grau incompleto e 0,94% possuem o 1º grau completo ou 2º grau incompleto, conforme demonstra o gráfico 3 abaixo:



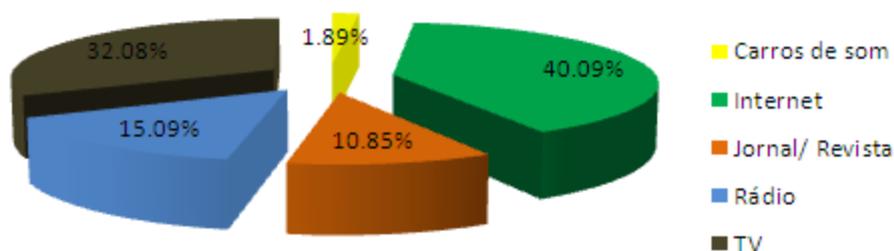
**Gráfico 3 - Distribuição do percentual dos questionados por nível de instrução, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Questionados quanto ao valor que mais se aproxima da renda mensal, verificou-se que mais de 50% dos entrevistados possuem renda mensal acima de R\$ 1.501,00 reais, 24,53% tem rendimentos entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00, 16,51% dos entrevistados tem rendimentos entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.500,00 e 7,55% possui renda mensal inferior a R\$ 500,00, conforme o gráfico 4:



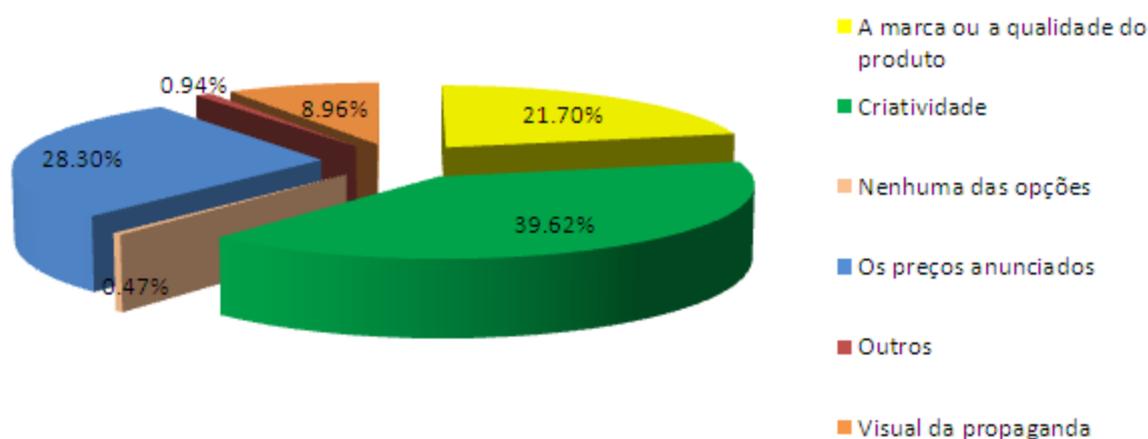
**Gráfico 4 - Distribuição do percentual dos questionados pela renda mensal aproximada, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Com o intuito de verificar quais os meios de comunicação mais utilizados ou que tinham acesso, verificou-se que os meios de comunicação mais utilizados pelos entrevistados são na sequência: Internet, TV e Rádio, onde 40,09% dos entrevistados utilizam a internet como meio de comunicação, 32,08% utilizam a TV, 15,09% tem acesso ao meio de comunicação Rádio, 10,85% utilizam jornais e revistas e 1,89% dos entrevistados tem acesso mais facilitado ou preferência por carros de som, conforme o gráfico abaixo:



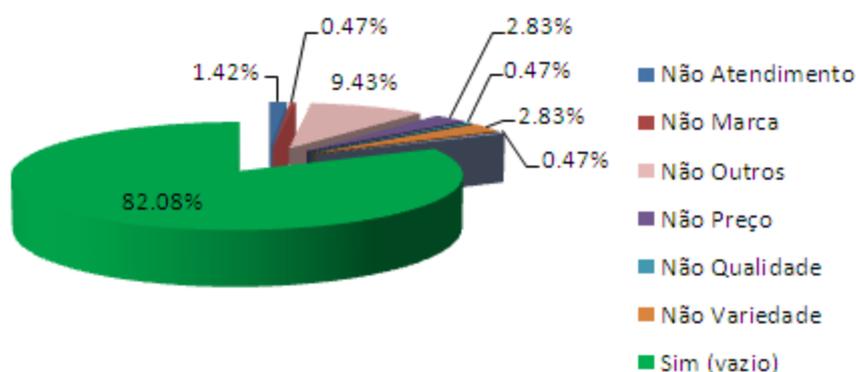
**Gráfico 5 - Percentual que representa os meios de comunicação mais utilizados pelos questionados, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Perguntado aos entrevistados o que mais chama atenção em uma propaganda, 39,62% dizem ser a criatividade o item mais importante, 28,30% dizem que os preços anunciados são os que mais chamam a atenção, 21,70% dizem que a marca ou qualidade do produto são os diferenciais, 8,96% acreditam que o visual da propaganda chama mais a atenção, 0,94% optaram pela opção “outros” dizendo que a inovação é o que mais chama a atenção e 0,47% não opinaram, conforme demonstra o gráfico 6:



**Gráfico 6 - Percentual que representa o que os questionados analisam ou que mais chama atenção em uma propaganda, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Com o objetivo de averiguar se os consumidores ponta-grossenses efetuam suas compras de artigos de vestuário no município foram questionados e concluiu-se que dos questionados somente 17,92% não costumam efetuar as compras no município, por fatores como preço, qualidade, variedade, marca, atendimento e 82,08% do total de entrevistados costumam efetuar as compras dentro do próprio município. Os 9,43% na opção outros, dizem não comprar no município por causa do custo x benefício, falta de opção e algumas pessoas chegam a utilizar o website “eBay”, devido aos altos preços das roupas de grandes marcas, conforme gráfico 7 abaixo:

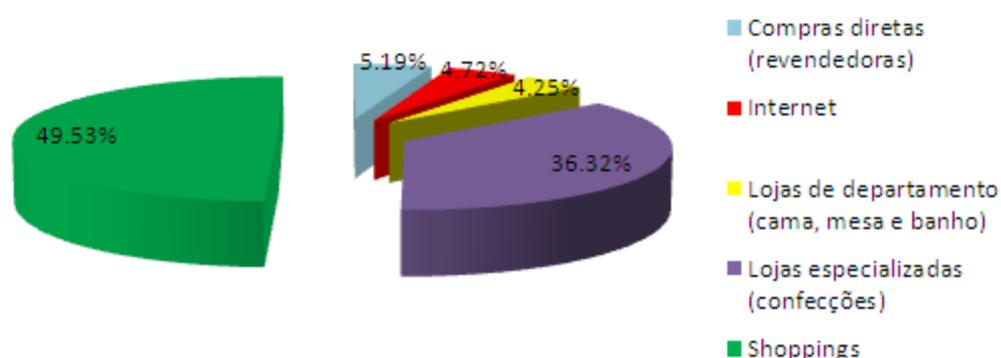


**Gráfico 7 - Percentual dos questionados que efetuam as suas compras de artigos de vestuário no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Partindo da premissa de que 82,08% dos entrevistados adquirem seus artigos de vestuário no município de Ponta Grossa (sendo 100% dos entrevistados acima de 16 anos) e considerando os dados apresentados pelo Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná (TRE-PR), onde no ano de 2012 o número de eleitores (população acima de 16 anos) era de 225.984 eleitores, estima-se que em média 185.488 habitantes do município efetuam as suas aquisições de artigos de vestuário no município e são potenciais clientes para um novo empreendimento no ramo. Ainda com base no gráfico 7 podemos perceber que dos 17,92% que não efetuam as compras dentro do município, 12,26% dos questionados preferem efetuar compras fora do município ou pela internet, devido aos preços elevados dos artigos de vestuário e grife.

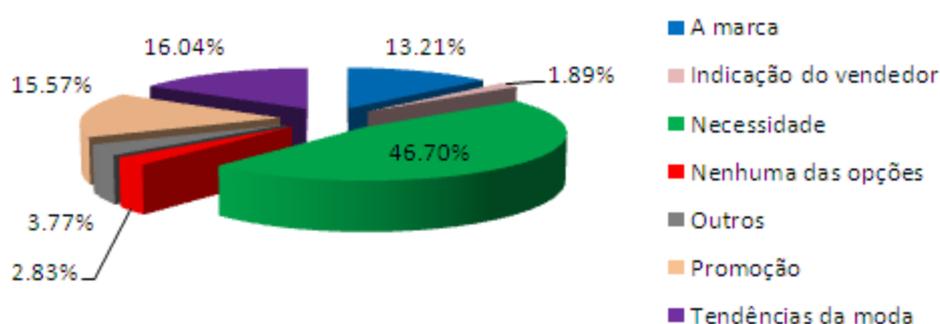
Diante disto, questiona-se: as empresas estão precificando os produtos corretamente ou a margem de lucro atribuída é muito superior ao normal de mercado? Porém, o questionamento só poderá ser respondido depois da implantação do empreendimento no mercado em questão, uma vez sendo verificada a viabilidade econômico-financeira, a que o estudo se dispõe. Somente haverá subsídios para verificação dos preços repassados ao consumidor depois de levantados todos os custos e despesas inerentes aos produtos.

Quando questionados pela opção do local de compras, 49,53% responderam a opção por compras diretamente em shoppings centers, ficando como segunda opção as compras diretamente em lojas especializadas com 36,32%; 5,19% dos entrevistados optam pelas compras diretas em revendedoras ou internet; 4,72% preferem comprar pela internet e 4,25% preferem comprar em lojas de departamento (cama/ mesa e banho), conforme mostra o gráfico 8:



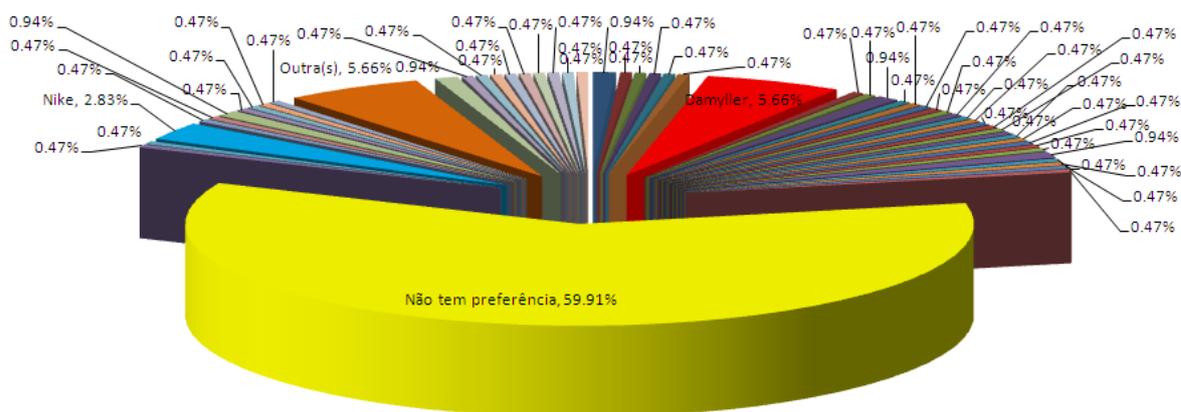
**Gráfico 8 - Percentual que representa o segmento onde os questionados adquirem artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Salles Júnior

Os fatores que mais influenciam na decisão de compra por ordem de prioridade são: necessidade, com 46,70%; tendências da moda, com 16,04%; promoção, com 15,57%; a marca, com 13,21%; outros, com 3,77%; nenhuma das opções, com 2,83%; indicação do vendedor, com 1,89%. Quem respondeu a opção outros, diz a maior influência está sobre o preço x qualidade x marca, em relação ao que agrada (visual), necessidade e qualidade, também responderam que um fator que influencia bastante é a diversidade, com vestuário diferente e fora do padrão. Identificou-se que a necessidade, tendências da moda e a promoção são os principais fatores influenciadores, conforme o gráfico 9 abaixo:



**Gráfico 9 - Percentual que representa quais os fatores que influenciam os questionados na decisão de compra, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

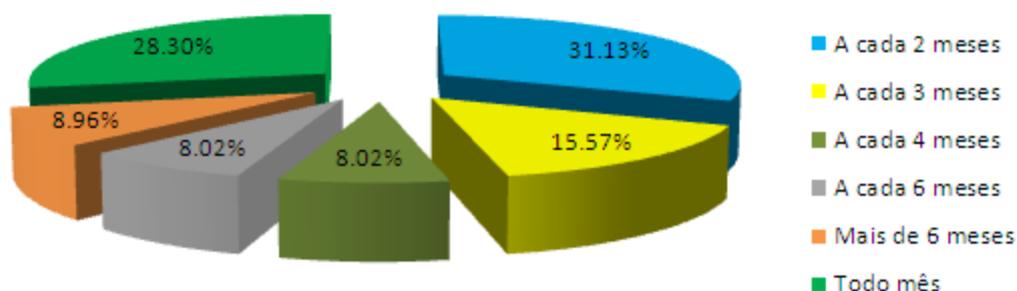
Conforme o gráfico 9 acima, a marca é um dos fatores influenciadores na decisão de compra com 13,21% da opinião dos entrevistados. Dessa forma, em relação à fidelidade em marcas de roupas, 59,91% dos entrevistados não tem preferência, 5,66% optam pela marca “Damyler”, 2,83% tem preferência pela Nike, 25,94% possuem preferências e fidelidades diversas, com opções por marcas como Adidas, Calvin Klein, TNG, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren, Puma, Hollister, Abercrombie, Lacoste, Aeropostale e entre os outros 5,66% de entrevistados, alguns tem fidelidade às marcas inferiores como Aramis, Duda Lina, Empório Colombo, Naguchi, Pierre Cardin, Yves Saint Laurent, Planet Girls, Pura Mania, Venon, Tassa, Universe Teen e outros não possuem fidelidade, não são muito de marca ou pesquisam e optam pelo melhor preço, conforme exibido no gráfico 10:



- Adidas
- Calvin Klein
- Calvin Klein, TNG, Nike
- Calvin Klein, Tommy Hilfiger
- Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren, Não tem preferência
- Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren, Outra(s)
- Damyler
- Damyler, Adidas, Outra
- Damyler, Não tem preferência, Outra(s)
- Damyler, Nike
- Damyler, Puma
- Hollister, Abercrombie, Nike, Adidas
- Hollister, Lacoste, Abercrombie, Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Aeropostale, Ralph Lauren
- Hollister, Lacoste, Abercrombie, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren
- Hollister, Lacoste, Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Aeropostale
- Hollister, Lacoste, Não tem preferência
- Hollister, Lacoste, Tommy Hilfiger, Damyler, Nike, Outra(s)

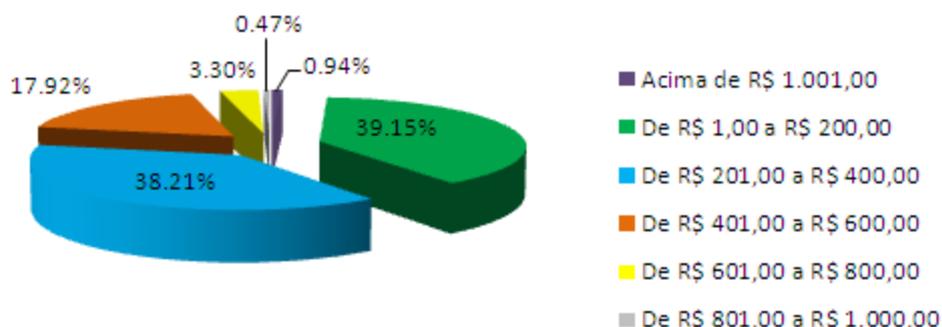
**Gráfico 10 - Percentual que representa a preferência dos questionados por marcas de artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Salles Júnior

Questionados sobre com que frequência em média fazem aquisição de artigos de vestuário verificou-se que 31,13% dos entrevistados compram roupas a cada dois meses, 28,30% compram roupas todo mês, 15,57% compram roupas a cada 3 meses, 8,96% compram roupas em período superior a 6 meses e 8,02% compram a cada 4 meses ou a cada 6 meses, conforme gráfico 11 abaixo:



**Gráfico 11 - Percentual que representa a frequência com que os questionados efetuam suas aquisições de artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Para verificar qual o valor médio utilizado na aquisição de artigos de vestuário a cada compra, os questionados foram indagados. A maioria dos entrevistados, com 39,15%, gastam de R\$ 1,00 a R\$ 200,00 reais em compras, 38,21% gastam de R\$ 201,00 a R\$ 400,00 reais, 17,92% gastam entre R\$ 401,00 e R\$ 600,00 reais, 3,30% gastam entre R\$ 601,00 e R\$ 800,00 reais e menos de 1% consomem valores superiores a R\$ 801,00, conforme mostra o gráfico 12 abaixo:

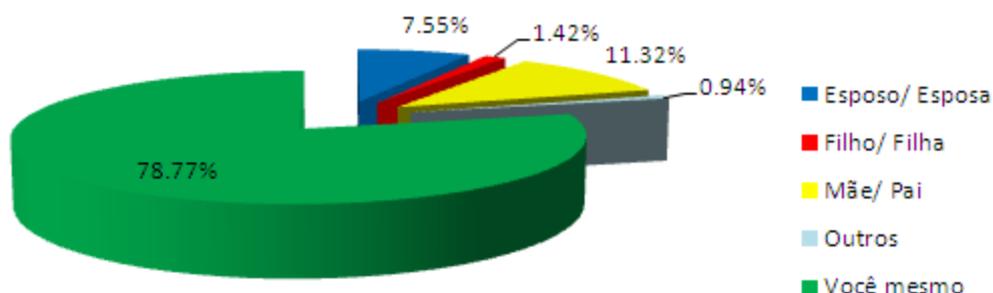


**Gráfico 12 - Percentual que representa o valor aproximado gasto pelos questionados a cada compra de artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Conforme o gráfico acima podemos perceber que 77,36% dos questionados gastam entre R\$ 1,00 e R\$ 400,00 reais a cada compra efetuada; 17,92% gastam entre R\$ 401,00 e R\$ 600,00 reais e os demais 4,72% gastam mais de R\$ 601,00 reais em compras de vestuário.

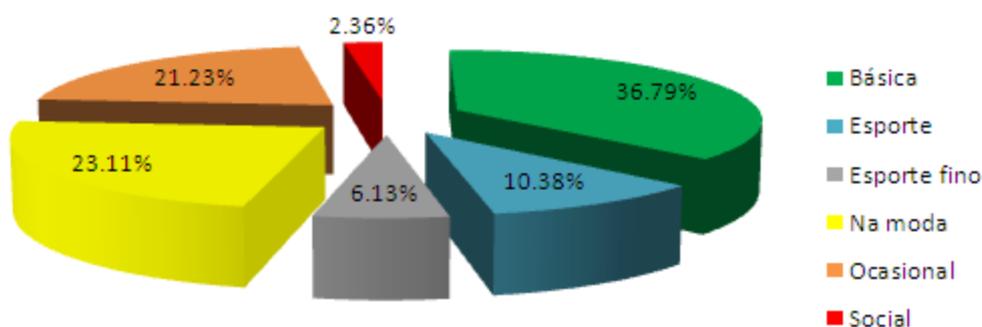
Questionados sobre quem costuma efetuar as compras, 78,77% são os próprios consumidores, 11,32% são Pai ou Mãe, 7,55% são Esposo ou Esposa,

1,42% Filho ou Filha e 0,94% outros. Quem optou pela opção outros, disse que são os irmãos que efetuam as compras de roupas:



**Gráfico 13 - Percentual que representa quem adquire artigos de vestuário na residência dos questionados, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

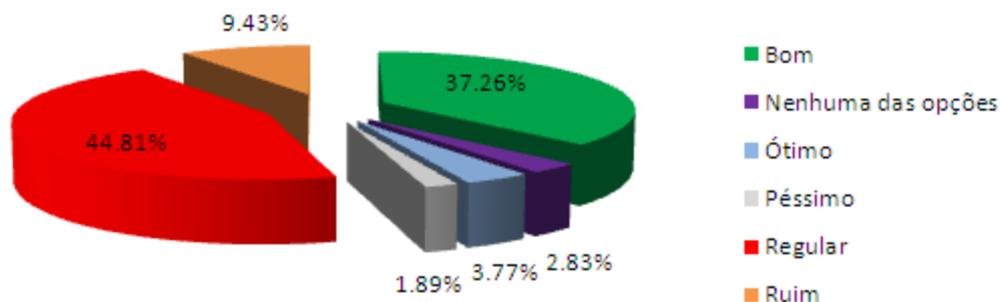
As pessoas têm estilos diferentes, características intrínsecas que compõem cada visual. Com o objetivo de conhecer quais estilos as pessoas tem preferência foram questionados e 36,79% preferem roupas básicas, 23,11% preferem andar na moda, 21,23% preferem roupas ocasionais, 10,38% gostam de roupas de esporte, 6,13% preferem esporte fino e 2,36% roupas sociais, conforme o gráfico 14:



**Gráfico 14 - Percentual que representa qual o estilo de artigos de vestuário que os questionados tem preferência, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

O atendimento nos estabelecimentos é um fator relevante na decisão de compra do consumidor ponta-grossense. Questionados sobre o atendimento nos estabelecimentos varejistas de vestuário de Ponta Grossa, verificou-se que para 44,81% dos questionados o atendimento é regular, para 37,26% o atendimento é bom, para 9,43% o atendimento é ruim, para 3,77% o atendimento é ótimo, 2,83%

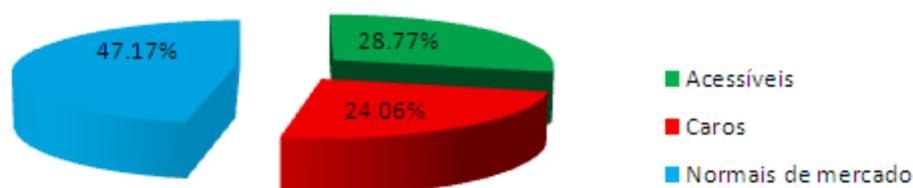
preferiram não opinar e para 1,89% dos questionados, o atendimento é péssimo, conforme demonstra o gráfico 15:



**Gráfico 15 - Percentual que representa a opinião dos questionados quanto o atendimento nas lojas de artigos de vestuário do município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

O atendimento ao cliente é uma das tarefas que exige muita habilidade, pois cada cliente tem características próprias. Por isso é muito importante conhecer os desejos, as necessidades, as possibilidades e principalmente as expectativas dos clientes em relação ao produto. O bom atendimento vai muito além da boa comunicação e do bom relacionamento, necessitando o atendente estar bem treinado e informado sobre a empresa, os produtos e os clientes.

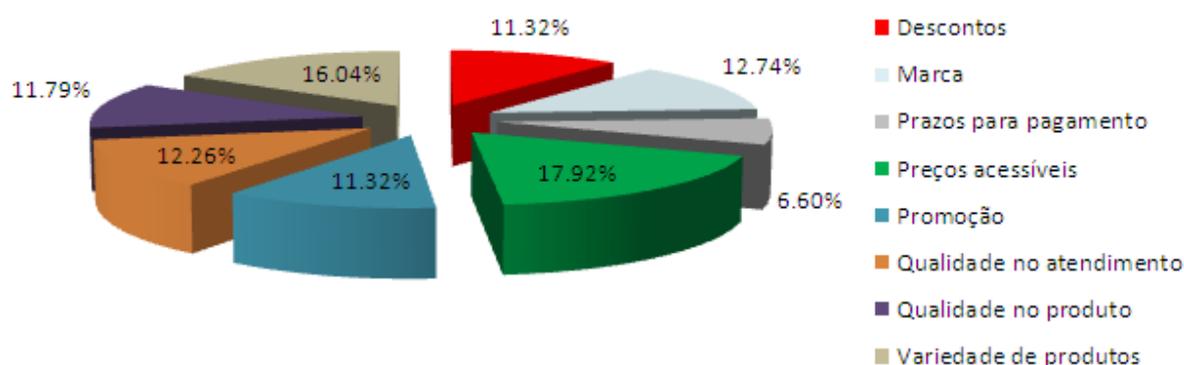
Questionados sobre o que acham dos preços praticados pelos comércios varejistas de vestuário no município, 47,17% dizem que os preços são normais de mercado, 28,77% dizem que os preços são acessíveis e 24,06% dizem que os preços são caros, conforme demonstrado no gráfico 16:



**Gráfico 16 - Percentual que representa a percepção dos questionados quanto aos preços praticados pelas lojas de artigos de vestuário do município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

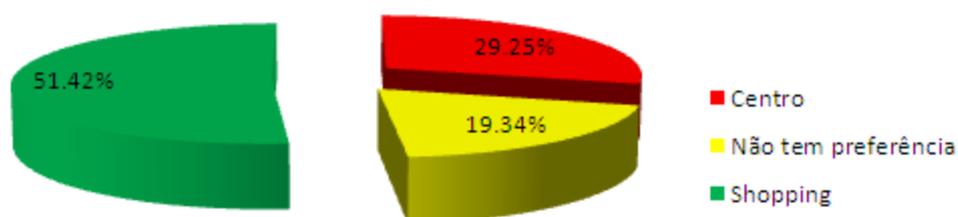
Muitos são os fatores que determinam o sucesso de um empreendimento no ramo varejista de vestuário, questionadas as pessoas sobre quais são considerados diferenciais para este tipo de empreendimento 17,92% apontaram os preços

acessíveis como diferencial, 16,04% apontaram a variedade de produtos como diferencial, 12,74% dizem ser a marca o maior diferencial, 12,26% acreditam que a qualidade no atendimento é o principal diferencial e 11,79% dizem ser a qualidade no produto; 11,32% dizem que o desconto ou promoção são os principais diferenciais e para 6,60% os prazos para pagamento são os diferenciais, conforme exibe o gráfico 17:



**Gráfico 17 - Percentual que representa o que os questionados consideram diferencial para uma loja de artigos de vestuário no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

A localização de um empreendimento é um fator importante na decisão de compra do consumidor. Quando questionados em relação ao local estratégico para uma loja de grife, 51,42% dos entrevistados responderam ser os Shoppings Centers os pontos mais estratégicos, 29,25% responderam ser o “centro” o local estratégico e 19,34% não tem preferência. Desses 51,42% que preferem Shopping, 44,04% tem a opção pelo Shopping Palladium e os demais não tem preferência:

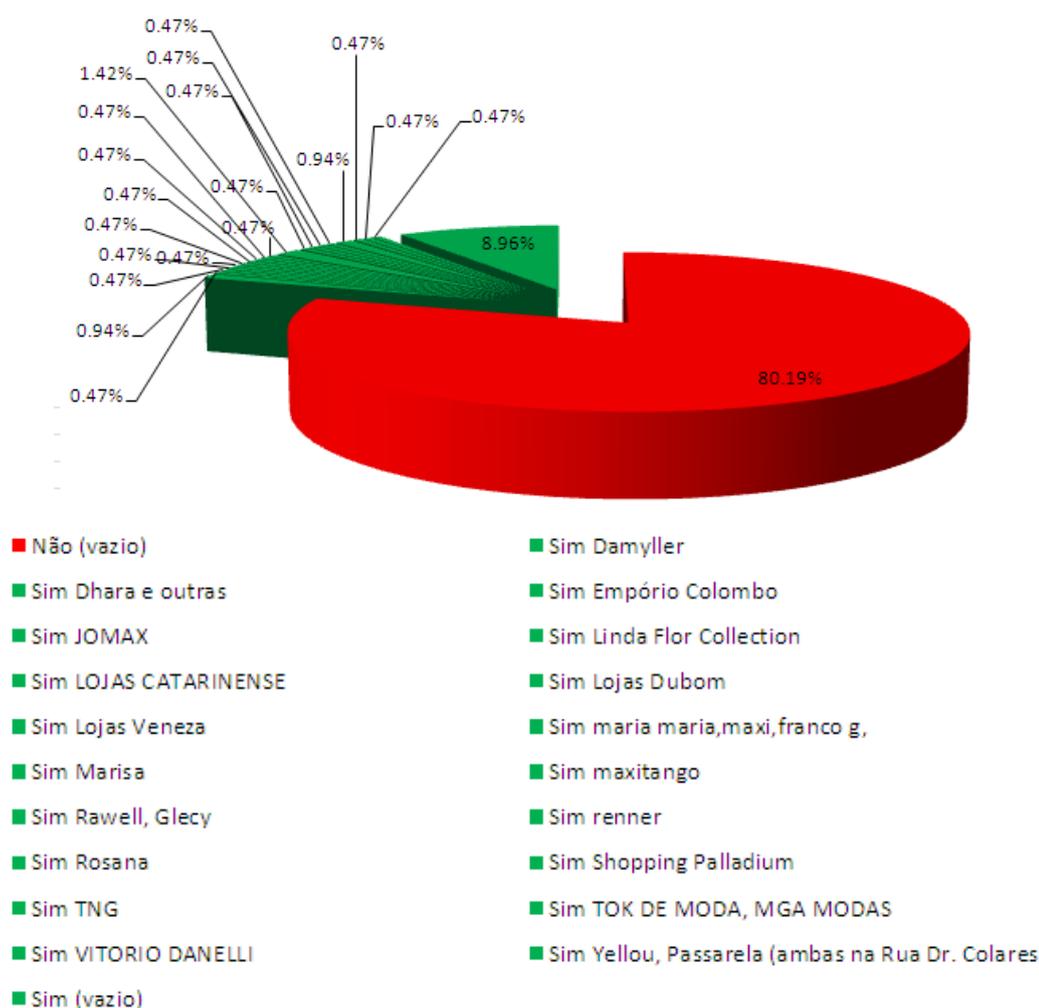


**Gráfico 18 - Percentual que representa a localização que os questionados consideram estratégica para uma loja de vestuário de grife no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Para a escolha da localidade de instalação de uma loja de vestuário de grife é preciso analisar se é adequada para estacionamento de veículos e se fica nas

proximidades de outras empresas com grande fluxo de movimento. Tal fato pode ser de grande relevância para um novo empreendimento, uma vez que precisa estar em evidência para conquistar mercado.

Por diversos motivos muitas pessoas acabam sempre efetuando as suas compras em um mesmo empreendimento. Questionados se eram fiéis a alguma empresa no município de Ponta Grossa, 80,19% dos entrevistados responderam não ter fidelidade e os demais 19,81% possuem algumas fidelidades em diversas lojas da região, entre elas: Damyller, Dhara, Empório Colombo, Lojas Dubon, Lojas Veneza, Marisa, Maxitango, Rawell, Renner, TNG, Vitorio Danelli, Yellow Passarela. Os 8,96% no gráfico abaixo dizem ter fidelidade, porém não citaram as lojas de preferência. Os 1,42% dizem ter fidelidade nas lojas Maxitango e os demais estão distribuídos conforme a legenda de lojas de vestuário do gráfico 19, abaixo:

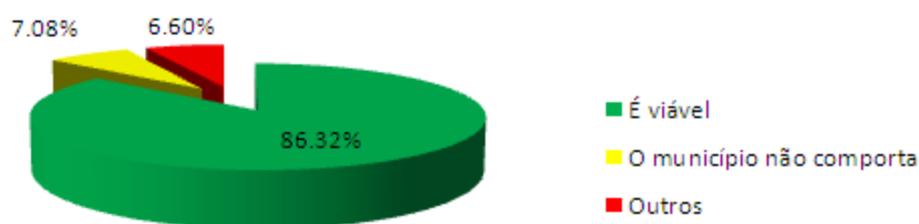


**Gráfico 19 - Percentual dos questionados que são fiéis a uma loja no município para efetuar as suas aquisições de artigos de vestuário, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013. Fonte: João Batista Sallesse Júnior**

De acordo com a o gráfico 15 a maioria dos clientes (44,81%) considera o atendimento do comércio varejista de vestuário de Ponta Grossa regular e 80,19%, conforme o gráfico 19 (acima), não são fiéis a nenhuma empresa no município para efetuar as suas aquisições de artigos de vestuário.

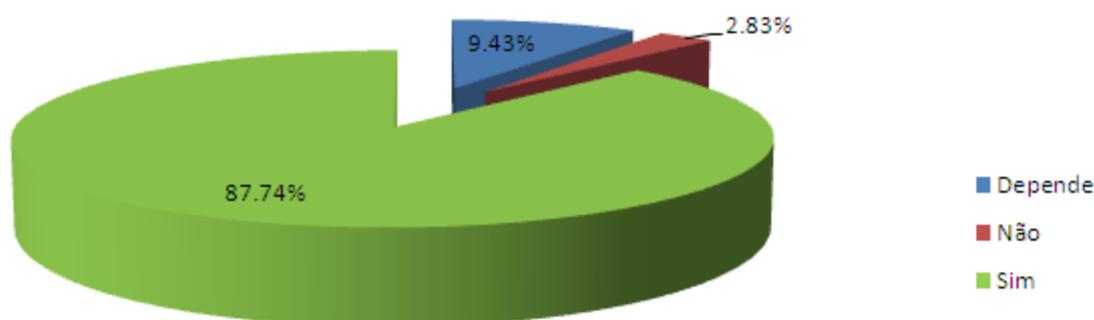
A satisfação dos clientes é imprescindível para qualquer negócio bem sucedido. Clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança do negócio. Fidelizar clientes vai muito além de fornecer produtos continuamente melhorados a preços competitivos. O processo de fidelização de clientes se dá no longo prazo, através da expansão de valor para o cliente com base na sua definição individual de valor.

O município de Ponta Grossa é conhecido pelo crescimento acelerado que apresentou nos últimos anos, principalmente com a instalação de multinacionais na região e também devido às Universidades instaladas no município. Ponta Grossa é bastante jovem e destaque nacional na economia. Questionou-se as pessoas se na sua visão o município comporta ou não mais um empreendimento no ramo varejista de vestuário de grife e verificou-se que 86,32% dos entrevistados, responderam que é viável a instalação de uma nova loja de grife no município, 7,08% responderam que o município não comporta e 6,60% optaram pela opção outros sem opinar, conforme o gráfico 20 abaixo:



**Gráfico 20 - Percentual que representa a opinião dos questionados quanto a viabilidade de instalação de uma nova loja de artigos de vestuário de grife no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Indagados se caso fosse instalado mais um empreendimento no ramo varejista de vestuário de grife os questionados visitariam ou frequentariam, verificou-se que 87,74% dos questionados visitariam a nova loja, 9,43% provavelmente visitariam onde optaram pela opção “depende” e 2,83% não visitariam, conforme demonstra o gráfico 21:



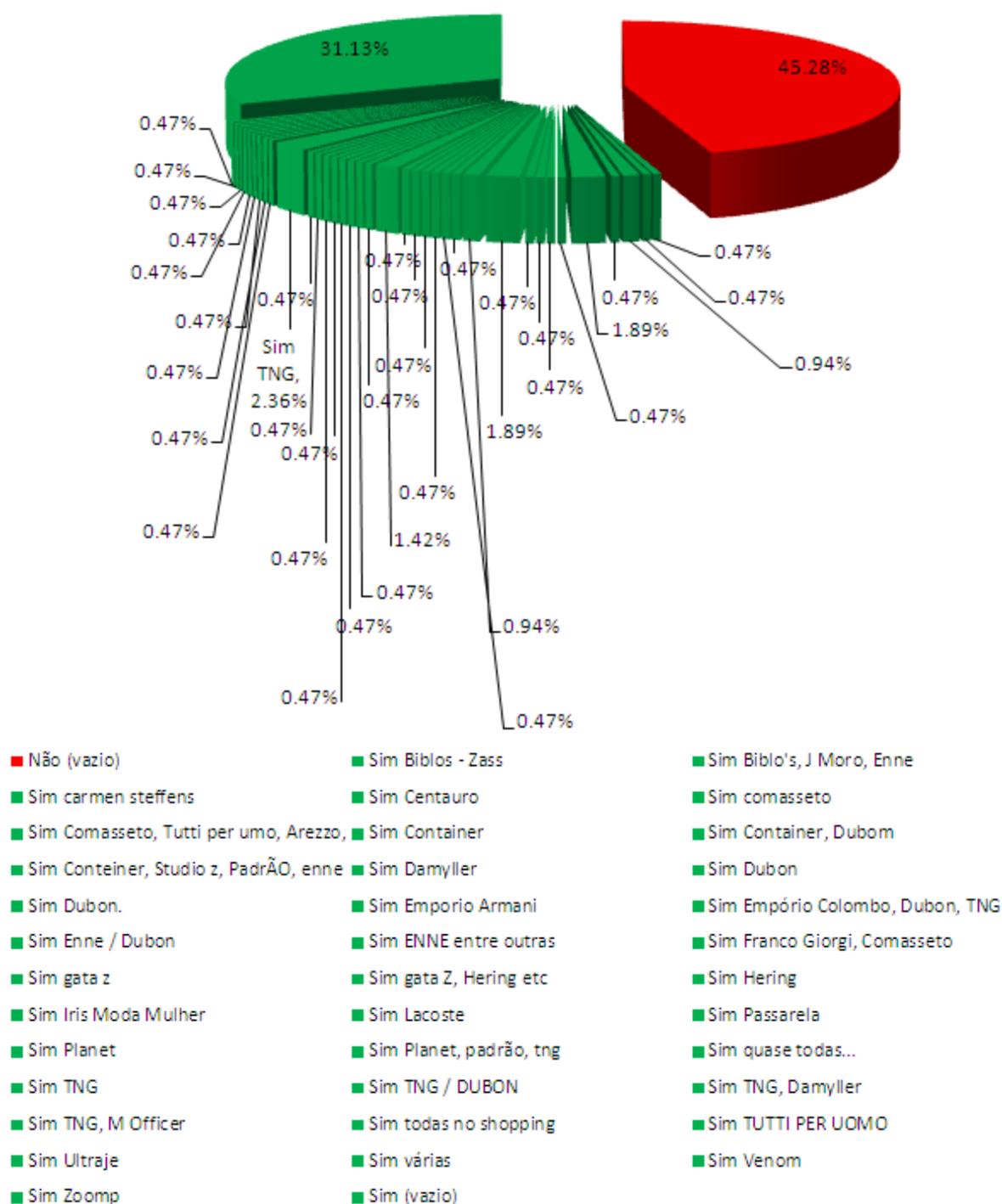
**Gráfico 21 - Percentual que representa quanto dos questionados freqüentariam uma nova loja de artigos de vestuário de grife caso fosse instalada no município e a um preço acessível em relação à concorrência, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

Os 9,43% dos questionados que responderam “depende”, colocaram as seguintes observações:

- depende da necessidade;
- depende dos tipos de roupas;
- depende da qualidade dos produtos e estilos;
- “não vejo grife, se gostei e tem qualidade eu compro”;
- “se tiver meu tamanho, sim”.

Podemos perceber que a aderência dos consumidores poderia ser enriquecida com um bom marketing no mercado, divulgando as variedades, tamanhos, promoções e benefícios.

Quando questionados se conhecem alguma loja de roupas de grife no município de Ponta Grossa, 45,28% disseram não conhecer, 31,13% conhecem, porém não citaram as lojas e os demais 23,59% conhecem algumas empresas. Entre esses que conhecem uma loja ou mais, as mais destacadas são: Steffens, Comasseto, Damyler, Dubon, Gata Z e TNG. Conforme demonstra o gráfico 22:



**Gráfico 22 - Percentual que representa quanto dos questionados conhecem lojas de grife no município, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013. Fonte: João Batista Sallesse Júnior**

Os índices apresentados acima refletem o perfil do consumidor Ponta-Grossense, de acordo com o mercado total representado pela amostra de 212 habitantes.

O quadro abaixo mostra alguns comentários diversos dos questionados:

<b>Sexo</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Comentário</b>
Masculino	Entre 25 e 34 anos	Ótima pesquisa.
Masculino	Entre 16 e 24 anos	<p>“Precisamos urgente de novas lojas” que com elas vêm as grandes marca de grifes, para que assim tenha um aumento da concorrência e possamos consumir mais produto aqui em nossa cidade de qualidade com os preços mais baixos que gera vantagem para o consumidor final.</p> <p>Aqui na cidade somos acostumados a consumir sempre nos mesmos lugares, claro em locais onde buscamos qualidades nos produtos adquiridos é difícil achar uma grande diversidade mais tem vestuários de excelente qualidade.</p> <p>A marca "RESERVA", está no auge de seu sucesso e na cidade não vi até agora uma loja que forneça produtos desta marca tão prestigiada nos últimos tempos.</p> <p>Tenho a percepção que isso vai mudar em breve não está muito longe, a cidade hoje está passando por um processo rápido de expansão até mesmo financeiro por grandes indústrias estarem se instalando na cidade, mais não podemos ser mesquinho em dizer que aqui não se encontra coisa boa porque tem é só procurar bem que acha coisa legal aqui sim e da moda, pena que se paga caro por isso!</p>
Feminino	Entre 25 e 34 anos	A Damyller é uma boa loja de referência.
Masculino	Entre 25 e 34 anos	Tem que fazer uma análise detalhada em Ponta Grossa, para ver se o negócio de roupa vai ser viável, com esse questionário você vai ter uma noção de qual é o melhor negócio para se abrir.
Masculino	Entre 45 e 59 anos	O comércio de Ponta Grossa, especialmente o de confecções sofre grande influência pela proximidade com Curitiba. Há, invariavelmente, preferência de grande parte dos ponta-grossenses de comprar na capital ou mesmo em São Paulo ou até no exterior. O alto investimento neste mercado talvez tenha o ônus de tempo para retorno. Mas boa publicidade, bom atendimento e oferta de produtos de qualidade poderão encurtar esse retorno e significar um sucesso emergencial do comerciante. Não podemos esquecer que o comportamento do ponta-grossense é de convívio social constante, que exige bem vestir, daí um filão de mercado que precisa ser melhor trabalhado.
Feminino	Entre 35 e 44 anos	"Na verdade nunca gostei de grifes; vira um

		uniforme de marca!” Acho que independente de marca, a pessoa precisa ter bom gosto e estilo. Aí, uma calça jeans, uma camiseta branca e Havaiana pode ficar CHIQUÉRRIMO!
Feminino	Entre 35 e 44 anos	Não procuro grife, mas sim qualidade com criatividade e inovação e também que seja algo que seja compatível com meu tipo físico (gordinha); as marcas de qualidade que uso são reconhecidas principalmente por sua qualidade, ou seja, não desbotam, não entortam ou deformam e mantem a aparência de nova por mais tempo.
Masculino	Entre 16 e 24 anos	Achei boas as perguntas
Feminino	Entre 16 e 24 anos	Parabéns pela pesquisa. Boa sorte na abertura da loja.
Feminino	Entre 25 e 34 anos	Parabéns João pelo interesse em colocar uma loja desse porte em Ponta Grossa. Boa Sorte.
Feminino	Entre 25 e 34 anos	Os vendedores devem ser qualificados e ter interesse em vender e serem simpáticos; odeio gente grossa.
Masculino	Entre 35 e 44 anos	João, parabéns pelo tema, espero que as minhas respostas sejam úteis para você. Eu não compro roupas quando preciso, compro quando é conveniente marca/ preço e espero promoções, e compro muito no eBay.
Feminino	Entre 16 e 24 anos	Não tenho uma preferência fixa por certa marca, porque em muitas lojas o preço é de alto custo para roupas de grandes marcas, que dá até medo de entrar verificar porque já possui fama de preços caros, realmente quando eu gosto da peça independente qual for a marca, se o preço não estiver absurdamente muito extrapolado eu compro mesmo sendo caro, dependendo do atendimento e das formas de pagamento como parcelamento ou um bom desconto à vista.

**Quadro 24: Comentários dos questionados.** Fonte: Pesquisa de mercado (2012).

## 5.2 DESCRIÇÃO DO PERFIL CONSUMIDOR

Através da pesquisa de mercado realizada no município de Ponta Grossa, verificou-se que 56,13% dos questionados são do sexo feminino, 43,40% dos questionados são do sexo masculino e 0,47% preferiram não opinar.

Quanto aos fatores geográficos, todos os questionados são residentes no município de Ponta Grossa. Identificou-se quanto aos fatores demográficos, que

homens e mulheres são bastante jovens e a maioria possui o nível superior completo.

Quanto aos fatores psicográficos, identificou-se que ambos os homens e mulheres têm mais acesso a televisão e a internet e que o que mais chama a atenção em uma propaganda são a criatividade, os preços anunciados e a marca ou a qualidade do produto.

Com relação ao comportamento de compra, 82,08% dos questionados costumam efetuar as compras de vestuário no município e 17,92% não compram no município por diversos fatores, como atendimento, falta de variedades, custo x benefício, principalmente por causa do preço, pois consideram muito altos os preços praticados pelo comércio varejista de vestuário de grife do município. A maioria com 49,53% prefere efetuar as compras em Shopping e são influenciados pela necessidade e tendências da moda. Quanto à periodicidade de compra a maioria dos questionados adquirem artigos de vestuário a cada dois meses.

Mapeou-se então o perfil consumidor da amostra pesquisada possibilitando ao pesquisador o conhecimento dos aspectos demográficos, psicográficos e comportamentais do consumidor Ponta-Grossense.

### 5.3 DESCRIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Através da pesquisa de mercado e amostragem, identificou-se o perfil do público-alvo que reflete uma população bastante jovem, na sua maioria com renda mensal entre R\$ 1,00 real e R\$ 600,00 reais, que tem preferência por estilos mais joviais (roupas básicas, ocasionais e na moda). Quanto à preferência e diferenciais em uma loja de vestuário, a maioria busca preços acessíveis, variedade de produtos, seguidos de marca com 12,74%. São fortemente influenciados pela necessidade, tendências da moda, promoção e marca. São sensíveis ao preço, preferem pessoalmente efetuar as suas compras de artigos de vestuário, efetuam compras a cada dois ou três meses e gastam em torno de R\$ 201,00 a R\$ 400,00 reais a cada compra, conforme dados levantados.

O fato de o público ter maior preferência por adquirir artigos de vestuário em Shoppings, leva a crer que este segmento tem maior rotatividade de produtos e

consequentemente uma maior movimentação no seu fluxo de caixa, fatores relevantes para análise de demanda.

#### 5.4 ANÁLISE DA DEMANDA

Dados sobre a população:

População adulta de Ponta Grossa (maiores de 16 anos) segundo o Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná (TRE-PR), no ano de 2012.	225.984 habitantes	
Percentual da população que efetua compras de artigos de vestuário no município de Ponta Grossa	82,08%	185.488 habitantes

**Tabela 1: Dados sobre a população de Ponta Grossa.** Fonte: TRE-PR (2012).

Partindo do princípio de que 82,08% dos questionados adquirem seus artigos de vestuário no município de Ponta Grossa e considerando os dados apresentados pelo Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná (TRE-PR), no ano de 2012 o número de eleitores era de 225.984, estima-se que 185.488 (cento e oitenta e cinco mil e quatrocentos e oitenta e oito) habitantes do município efetuam as suas aquisições de artigos de vestuário no município.

#### 5.5 BENCHMARKING

Com a finalidade de investigar alguns elementos pertinentes a administração de um empreendimento varejista de vestuário de grife foi realizada uma entrevista com alguns proprietários de empresas no ramo no município de Ponta Grossa.

Perguntado aos empresários quantos funcionários tem em suas empresas, um deles possui 2 funcionários, outra empresária possui 5 funcionários (distribuídos em 3 lojas) e outra empresária possui 3 funcionários, distribuídos em duas lojas, sendo uma média geral de 1 a 2 funcionários por loja, devido ao porte dos empreendimentos.

A empresária que possui 5 funcionários, utiliza uma política de remuneração para os vendedores através de salário + comissão. A média salarial paga aos

vendedores é de R\$ 820,00 + 2% sobre as vendas. Já a empresária que possui 3 funcionários, também utiliza a política de remuneração de salário + comissão, porém o percentual da comissão varia de acordo com as metas estabelecidas.

Perguntado se na empresa ocorriam perdas de mercadorias, por diversos motivos (experimentação, manchas, etc.), uma empresária respondeu perder em média 0,5% de peças e outro empresário respondeu que as peças recebidas com defeito são todas trocadas.

Com relação a alguns custos e despesas da empresa, tais como: água, luz, telefone, internet, contador, material de limpeza, material de escritório, embalagem, aluguel de máquina de cartão de crédito, IPTU (base anual dividida em mensal para valor aproximado de gastos), fretes, propaganda, manutenção de sistema, manutenção de sistema de segurança e aluguel (shopping) um dos entrevistados respondeu que consome o valor aproximado de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) e o outro R\$ 7.000,00 (sete mil reais) com uma variação menor que 10% (dez por cento) mensalmente.

Quanto ao percentual de vendas financiadas pela empresa verificou-se que ambos empresários financiam entre 60% e 80% das vendas e que a média para recebimento é de 90 dias (3 meses).

As compras de mercadorias para a empresa são realizadas aproximadamente 90% (noventa por cento) a prazo, parceladas em 3 (três) vezes, dependendo do fornecedor são parcelas em 30-60-90 dias ou 0-30-60 dias. Os impostos incidentes sobre as compras são pagos antecipadamente e os incidentes sobre as vendas são apurados e pagos no mês seguinte.

Quanto à margem bruta (percentual) atribuída sobre o preço de custo das mercadorias ambos responderam que varia entre 100% e 130%, porém conforme análise nas lojas e custo dos produtos no exterior, por exemplo, eu como consumidor percebo que em média e na grande maioria das roupas de grife, a margem bruta atribuída tem variado entre 150% e 300%, dependendo dos artigos de vestuário e até mesmo em acessórios, como relógio, por exemplo, a margem bruta atribuída ao preço de custo às vezes, dependendo da loja chega até 900%. Eu mesmo como consumidor, uma vez comprei um relógio da Nike por US\$ 50 dólares no exterior e quando estava andando no Shopping vi um similar na faixa de R\$ 1.000,00 reais.

Em relação à margem de lucro (percentual) percebida pelos empresários, a média de acordo com as entrevistas varia entre 20% e 30%. Uma das empresárias teve um investimento inicial de R\$ 70.000,00 reais para a abertura da loja, já a outra empresária entrevistada teve um investimento inicial de R\$ 250.000,00 reais, porém desse total foram duas lojas, portanto na média de R\$ 125.000,00 por loja. Nesse investimento de R\$ 250.000,00 reais, o *payback* segundo a empresária foi a partir do 3º ano.

Uma das empresárias utiliza propagandas para suas lojas através da televisão e internet, já os outros empresários utilizam os seguintes meios de comunicação: internet e panfletagem.

Quando questionados se possuem algum website ou vendas on-line, os empresários disseram não utilizar esse método de vendas. Podemos perceber que no atual mundo globalizado a internet é um excelente meio de comunicação, onde através da própria internet pode ocorrer uma vantagem competitiva, caso as vendas sejam expandidas através do *e-commerce*. Através do comércio eletrônico as vendas podem atingir populações diversas do Brasil, basta ter estratégias eficientes e eficazes de divulgação e vendas com preços inferiores aos dos concorrentes; mesmo tendo uma margem de lucro baixa em um primeiro momento no início do negócio, o importante é a criação de *marketshare* e divulgação da empresa no mercado.

## 5.6 ANÁLISE FINANCEIRA

Para a análise financeira do objeto em estudo, foi considerada a análise da demanda pelo mercado de atuação, através do comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa. As projeções foram efetuadas com base no conhecimento do mercado Ponta-Grossense, também com base na pesquisa efetuada com os consumidores, através de um percentual de participação mínimo para o município, com projeções financeiras para os três primeiros meses do negócio no mercado.

Na análise financeira será demonstrada a projeção financeira a partir do terceiro mês do empreendimento no mercado, a qual apresentou melhor resultado

por se tratar de um período de vendas favorável próximo ao Natal e com datas comemorativas.

A estimativa de investimento inicial necessário para implantação do empreendimento no mercado é de R\$ 138.686,83 (cento e trinta e oito mil reais, seiscentos e oitenta e seis reais e oitenta e três centavos), de acordo com orçamentos realizados junto a fornecedores e cálculo de necessidade de capital de giro.

O orçamento está dividido em investimentos fixos necessários que compreendem os móveis e utensílios e equipamentos de informática, perfazendo um investimento de R\$ 26.714,40 (vinte e seis mil, setecentos e catorze reais e quarenta centavos), investimentos financeiros que compreendem o estoque inicial e o capital de giro necessário, perfazendo um investimento de R\$ 99.029,70 (noventa e nove mil, vinte e nove reais e setenta centavos), e investimentos pré-operacionais, os quais incluem despesas de legalização, divulgação, cursos e treinamentos e outras despesas, em um total de R\$ 12.942,73 (doze mil, novecentos e quarenta e dois reais e setenta e três centavos), totalizando o investimento de R\$ 138.686,83 (cento e trinta e oito mil reais, seiscentos e oitenta e seis reais e oitenta e três centavos), sendo os recursos próprios dos investidores.

#### 5.6.1 ORÇAMENTO DO INVESTIMENTO FIXO:

Descrição	Qtde.	x	Vr. Unitário	=	Total
1. Móveis Planejados (valor aproximado)	1	x	20.000,00	=	20.000,00
2. Espelhos 190 cm x 80 cm	2	x	180,00	=	360,00
3. Cortinas com argolas para provadores	2	x	170,00	=	340,00
4. Tapetes para provadores	2	x	90,00	=	180,00
5. Puffs para provadores	2	x	70,00	=	140,00
6. Manequim feminina importada	1	x	400,00	=	400,00
7. Manequim feminina com pose	1		374,00		374,00
8. Manequim masculino importado	1	x	900,00	=	900,00
9. Manequim masculino importado - EL	1		400,00		400,00
10. Puff retangular para clientes	1	x	76,50	=	76,50
11. Acrílicos - Porta Relógios	10	x	1,87	=	18,70
12. Cabide para terno	20	x	2,81	=	56,20
13. Cabide fixo para camisetas	100	x	0,66	=	66,00
14. Aparelho de telefone sem fio	1	x	200,00	=	200,00
15. Armário Colméia para Depósito	1	x	408,00	=	408,00
16. Microcomputador Thinline 1060 C-60	1	x	745,00	=	745,00

17.	Impressora HP 3516 Multifuncional	1	x	315,00	=	315,00
18.	Monitor 15.6 LCD Samsung	1	x	265,00	=	265,00
19.	Impressora Fiscal Bematech MP4200	1	x	890,00	=	890,00
20.	<del>Ar Condicionado Split Electrolux 12000</del>	<del>4</del>	<del>x</del>	<del>1.399,00</del>	<del>=</del>	<del>1.399,00</del>
21.	Leitor de código de barras	1	x	290,00	=	290,00
22.	Nobreak TES Shara 800	1	x	290,00	=	290,00
23.	<del>Software SIAM – Interalfa Automação</del>	<del>4</del>	<del>x</del>	<del>8.800,00</del>	<del>=</del>	<del>8.800,00</del>
<b>Total dos investimentos fixos</b>						<b>R\$ 26.714,40</b>

**Tabela 2: Orçamento do investimento fixo.** Fonte: Pesquisa de mercado (2013).

## 5.6.2 ORÇAMENTO DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (estoque inicial e capital de giro)

### 5.6.2.1 ESTOQUE INICIAL:

	Descrição	Qtde.	x	Vr. Unitário	=	Total (R\$)
1.	Camisetas Abercrombie - Masculino	50	x	US\$ 11,78	=	1.178,00
2.	Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	30	x	US\$ 9,99	=	599,40
3.	Bermudas Hollister - Masculino	40	x	US\$ 22,00	=	1.760,00
4.	Camisetas Hollister – Feminino	50	x	US\$ 10,00	=	1.000,00
5.	Bermudas Abercrombie - Masculino	40	x	US\$ 22,00	=	1.760,00
6.	Camisetas Abercrombie & F – Fem.	50	x	US\$ 10,99	=	1.099,00
7.	Sapatos diversas marcas - Masculino	10	x	US\$ 80,00	=	1.600,00
8.	Cintos Channel - Femininos	10	x	US\$ 3,50	=	70,00
9.	Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	5	x	US\$ 5,99	=	59,90
10.	Camisetas Hollister - Masculino	50	x	US\$ 17,99	=	1.799,00
11.	Camisas Polo Tommy Hilfiger – Masc.	50	x	US\$ 8,54	=	854,00
12.	Camisas Polo – Ralph Lauren	50	x	US\$ 9,35	=	935,00
13.	Camisas Polo – Lacoste	50	x	US\$ 9,66	=	966,00
14.	Cuecas Calvin Klein - Masculino	50	x	US\$ 2,80	=	280,00
15.	Bonés Diversos – Masc. e feminino	20	x	US\$ 5,75	=	230,00
16.	Cintos Giorgio Armani - Masculino	5	x	US\$ 15,35	=	153,50
17.	Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	30	x	US\$ 2,79	=	167,40
18.	Gravatas	20	x	US\$ 2,99	=	119,60
19.	Gravata Preta - Slim	5	x	US\$ 5,99	=	59,90
20.	Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	5	x	US\$ 13,58	=	135,80
21.	Cintos Calin Klein - Masculino	10	x	US\$ 4,20	=	84,00
22.	Camisas Polo Abercrombie – Masc.	40	x	US\$ 18,00	=	1.440,00
23.	Tocas – Polo Ralph Lauren	10	x	US\$ 8,90	=	178,00
24.	Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	5	x	US\$ 16,98	=	169,80
25.	Camisetas FITCH	20	x	US\$ 11,00	=	440,00
26.	Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	30	x	US\$ 3,68	=	220,80
27.	Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	10	x	US\$ 30,99	=	619,80
28.	Camisas Polo Golfe - Feminino	30	x	US\$ 9,35	=	561,00

29.	Camisa Social Tommy H – Masc.	30	x	US\$ 16,99 =	1.019,40
30.	Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	10	x	US\$ 26,90 =	538,00
31.	Terno Hugo Boss - Masculino	5	x	US\$ 88,80 =	888,00
32.	Terno Giorgio Armani - Masculino	5	x	US\$ 98,80 =	988,00
33.	Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	20	x	US\$ 23,00 =	920,00
34.	Blazers - Feminino	20	x	US\$ 12,94 =	517,60
35.	Bracelete GUESS - Feminino	10	x	US\$ 3,80 =	76,00
36.	Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	20	x	R\$ 71,03 =	1.420,60
37.	Perfume Hollister - Masculino	10	x	US\$ 30,00 =	600,00
38.	Perfume Lacoste - Masculino	10	x	US\$ 45,00 =	900,00
39.	Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	10	x	US\$ 11,50 =	230,00
40.	Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	10	x	US\$ 12,00 =	240,00
41.	Perfume Diversas Marcas - Feminino	10	x	US\$ 40,00 =	800,00
42.	Camisetas Armani Exchange – Fem.	20	x	R\$ 37,21 =	744,20
43.	Blusas Lacoste Feminino – Gola V	20	x	R\$ 64,27 =	1.285,40
44.	Relógio Masculino – Diversas Marcas	10	x	US\$ 30,00 =	600,00
45.	Relógio Feminino – Diversas Marcas	10	x	US\$ 30,00 =	600,00
46.	Terno Feminino – Diversas Marcas	10	x	US\$ 120,00 =	2.400,00
47.	Camisas Sociais – Diversas Feminino	40	x	US\$ 40,00 =	3.200,00
48.	Camisas Sociais - Diversas Masculino	30	x	US\$ 40,00 =	2.400,00
49.	Calças Jean Masculino - Diesel	10	x	US\$ 42,63 =	852,60
50.	Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	30	x	US\$ 44,50 =	2.670,00
51.	Calças Jeans Diversas – Feminino	30	x	US\$ 45,00 =	2.700,00
52.	Sapatos Femininos – Diversas Marcas	15	x	US\$ 80,00 =	2.400,00
53.	Embalagens	1000	x	R\$ 1,50 =	1.500,00
<b>TOTAL DE A</b> (Na conversão do dólar em real, utilizada a base de US\$ 1,00 = R\$ 2,00).					<b>R\$ 49.029,70</b>

**Tabela 3: Orçamento do investimento financeiro: estoque inicial.** Fonte: Fornecedor de materiais para o empreendimento (2013).

#### 5.6.2.2 CAPITAL DE GIRO:

Descrição	Total
1. Reserva de Caixa (Cobertura dos custos)	R\$ 50.000,00

**Tabela 4: Orçamento do capital de giro.** Fonte: Análise financeira no trabalho.

#### 5.6.3 INVESTIMENTOS FINANCEIROS (RESUMO):

Investimentos Financeiros	Total
A – Estoque inicial	R\$ 49.029,70
B – Capital de giro	R\$ 50.000,00
<b>Total dos investimentos financeiros (A + B)</b>	<b>R\$ 99.029,70</b>

**Tabela 5: Investimentos Financeiros: resumo.** Fonte: Fornecedor e Análise financeira no trabalho.

## 5.6.4 ORÇAMENTO DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS:

<b>Investimentos Pré-Operacionais</b>	<b>Total</b>
Despesas de legalização (contrato social, requerimentos e registros nos órgão competentes).	R\$ 781,00
Obras civis e/ ou reformas	-
Divulgação (TV, rádio, Internet, Revista e panfletos).	R\$ 3.161,73
Cursos e treinamentos	R\$ 300,00
Outras despesas (desenvolvimento do E-commerce)	R\$ 8.700,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 12.942,73</b>

Tabela 6: Orçamento dos investimentos pré-operacionais. Fonte: Pesquisas (2012).

## 5.6.5 ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO):

<b>Descrição</b>	<b>Total</b>
1. Estimativa dos Investimentos Fixos	R\$ 26.714,40
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros	R\$ 99.029,70
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 12.942,73
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	<b>R\$ 138.686,83</b>

Tabela 7: Estimativa do investimento total: resumo. Fonte: Plano Financeiro do Trabalho.

## 5.6.6 ESTIMATIVA DE RECEITAS, CUSTOS E DESPESAS

Projeção de vendas x receita para o terceiro mês (aumento de preços em 15% e aumento na quantidade de vendas em 100%, em relação ao segundo mês do negócio no mercado):

<b>Produto/ Serviço</b>	<b>Quantidade (Estimativa de vendas)</b>	<b>x</b>	<b>Preço de Venda Unitário (R\$)</b>	<b>=</b>	<b>Faturamento Total (R\$)</b>
1. Camisetas Abercrombie - Masculino	20	x	137,56	=	2.751,20
2. Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	12	x	122,11	=	1.465,32
3. Bermudas Hollister - Masculino	16	x	115,92	=	1.854,72
4. Camisetas Hollister – Feminino	20	x	137,56	=	2.751,20
5. Bermudas Abercrombie - Masculino	16	x	115,92	=	1.854,72
6. Camisetas Abercrombie & F – Fem.	20	x	137,56	=	2.751,20
7. Sapatos diversas marcas - Masculino	4	x	493,05	=	1.972,20
8. Cintos Channel - Femininos	4	x	46,22	=	184,88
9. Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	2	x	38,63	=	77,26
10. Camisetas Hollister - Masculino	20	x	137,56	=	2.751,20

11. Camisas Polo TommyHilfiger – Masc.	20	x	122,11	=	2.442,20
12. Camisas Polo – Ralph Lauren	20	x	115,91	=	2.318,20
13. Camisas Polo – Lacoste	20	x	123,64	=	2.472,80
14. Cuecas Calvin Klein - Masculino	20	x	27,67	=	553,40
15. Bonés Diversos – Masc. e feminino	8	x	46,36	=	370,88
16. Cintos Giorgio Armani - Masculino	2	x	91,20	=	182,40
17. Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	12	x	30,76	=	369,12
18. Gravatas	8	x	46,22	=	369,76
19. Gravata Preta - Slim	2	x	61,67	=	123,34
20. Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	2	x	91,20	=	182,40
21. Cintos Calin Klein - Masculino	4	x	75,74	=	302,96
22. Camisas Polo Abercrombie – Masc.	16	x	122,11	=	1.953,76
23. Tocas – Polo Ralph Lauren	4	x	69,40	=	277,60
24. Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	2	x	153,02	=	306,04
25. Camisetas FITCH	8	x	137,56	=	1.100,48
26. Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	12	x	30,76	=	369,12
27. Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	4	x	200,78	=	803,12
28. Camisas Polo Golfe - Feminino	12	x	115,91	=	1.390,92
29. Camisa Social TommyH – Masc.	12	x	137,56	=	1.650,72
30. Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	4	x	230,45	=	921,80
31. Terno Hugo Boss - Masculino	2	x	619,62	=	1.239,24
32. Terno Giorgio Armani - Masculino	2	x	771,41	=	1.542,82
33. Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	8	x	146,83	=	1.174,64
34. Blazers - Feminino	8	x	183,93	=	1.471,44
35. Bracelete GUESS - Feminino	2	x	30,76	=	61,52
36. Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	8	x	214,84	=	1.718,72
37. Perfume Hollister - Masculino	4	x	132,47	=	529,88
38. Perfume Lacoste - Masculino	4	x	199,39	=	797,56
39. Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	4	x	123,50	=	494,00
40. Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	4	x	123,50	=	494,00
41. Perfume Diversas Marcas - Feminino	4	x	245,76	=	983,04
42. Camisetas Armani Exchange – Fem.	8	x	114,36	=	914,88
43. Blusas Lacoste Feminino – Gola V	8	x	199,39	=	1.595,12
44. Relógio Masculino – Diversas Marcas	4	x	214,84	=	859,36
45. Relógio Feminino – Diversas Marcas	4	x	214,84	=	859,36
46. Terno Feminino – Diversas Marcas	4	x	771,42	=	3.085,68
47. Camisas Sociais – Diversas Feminino	16	x	261,10	=	4.177,60
48. Camisas Sociais - Diversas Masculino	12	x	261,10	=	3.133,20
49. Calças Jean Masculino - Diesel	4	x	292,12	=	1.168,48
50. Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	12	x	289,03	=	3.468,36
51. Calças Jeans Diversas – Feminino	12	x	274,62	=	3.295,44
52. Sapatos Femininos – Diversas Marcas	6	x	463,67	=	2.782,02
<b>TOTAL</b>				<b>R\$</b>	<b>72.721,28</b>

**Tabela 8: Projeção de vendas e receita para o terceiro mês.** Fonte: Análise de mercado.

Com base na projeção de vendas acima, mês sazonal devido ao Natal e feriados, o lucro bruto totaliza R\$ 72.721,28 (setenta e dois mil, setecentos e vinte e um reais e vinte e oito centavos). Considerando as projeções do primeiro e segundo mês, as quais serão apresentadas no decorrer do presente estudo, a empresa terá uma receita bruta anual por volta de R\$ 400.000,00 mil reais, considerando onze

meses de receita média mensal de R\$ 30.000,00 mil e uma média de R\$ 70.000,00 para épocas sazonais.

Abaixo é demonstrado o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas) para o comércio, com base na projeção de vendas do terceiro mês, onde as quantidades vendidas aumentam em 100% em relação ao segundo mês e o custo unitário de aquisição é o mesmo.

#### 5.6.7 CMV (CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS) PARA O TERCEIRO MÊS:

Produtos/ Mercadorias	Estimativa de vendas (em unidades)	x	Custo Unitário Aquisição	=	CMV (R\$)
1. Camisetas Abercrombie - Masculino	20	x	US\$ 11,78	=	471,20
2. Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	12	x	US\$ 9,99	=	239,76
3. Bermudas Hollister - Masculino	16	x	US\$ 22,00	=	704,00
4. Camisetas Hollister – Feminino	20	x	US\$ 10,00	=	400,00
5. Bermudas Abercrombie - Masculino	16	x	US\$ 22,00	=	704,00
6. Camisetas Abercrombie & F – Fem.	20	x	US\$ 10,99	=	439,60
7. Sapatos diversas marcas - Masculino	4	x	US\$ 80,00	=	640,00
8. Cintos Channel - Femininos	4	x	US\$ 3,50	=	28,00
9. Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	2	x	US\$ 5,99	=	23,96
10. Camisetas Hollister - Masculino	20	x	US\$ 17,99	=	719,60
11. Camisas Polo TommyHilfiger – Masc.	20	x	US\$ 8,54	=	341,60
12. Camisas Polo – Ralph Lauren	20	x	US\$ 9,35	=	374,00
13. Camisas Polo – Lacoste	20	x	US\$ 9,66	=	386,40
14. Cuecas Calvin Klein - Masculino	20	x	US\$ 2,80	=	112,00
15. Bonés Diversos – Masc. e feminino	8	x	US\$ 5,75	=	92,00
16. Cintos Giorgio Armani - Masculino	2	x	US\$ 15,35	=	61,40
17. Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	12	x	US\$ 2,79	=	66,96
18. Gravatas	8	x	US\$ 2,99	=	47,84
19. Gravata Preta - Slim	2	x	US\$ 5,99	=	23,96
20. Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	2	x	US\$ 13,58	=	54,32
21. Cintos Calvin Klein - Masculino	4	x	US\$ 4,20	=	33,60
22. Camisas Polo Abercrombie – Masc.	16	x	US\$ 18,00	=	576,00
23. Tocas – Polo Ralph Lauren	4	x	US\$ 8,90	=	71,20
24. Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	2	x	US\$ 16,98	=	67,92
25. Camisetas FITCH	8	x	US\$ 11,00	=	176,00
26. Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	12	x	US\$ 3,68	=	88,32
27. Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	4	x	US\$ 30,99	=	247,92
28. Camisas Polo Golfe - Feminino	12	x	US\$ 9,35	=	224,40
29. Camisa Social TommyH – Masc.	12	x	US\$ 16,99	=	407,76
30. Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	4	x	US\$ 26,90	=	215,20
31. Terno Hugo Boss - Masculino	2	x	US\$ 88,80	=	355,20
32. Terno Giorgio Armani - Masculino	2	x	US\$ 98,80	=	395,20
33. Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	8	x	US\$ 23,00	=	368,00
34. Blazers - Feminino	8	x	US\$ 12,94	=	207,04
35. Bracelete GUESS - Feminino	2	x	US\$ 3,80	=	15,20
36. Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	8	x	R\$ 71,03	=	568,24

37. Perfume Hollister - Masculino	4	x	US\$ 30,00	=	240,00
38. Perfume Lacoste - Masculino	4	x	US\$ 45,00	=	360,00
39. Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	4	x	US\$ 11,50	=	92,00
40. Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	4	x	US\$ 12,00	=	96,00
41. Perfume Diversas Marcas - Feminino	4	x	US\$ 40,00	=	320,00
42. Camisetas Armani Exchange – Fem.	8	x	R\$ 37,21	=	297,68
43. Blusas Lacoste Feminino – Gola V	8	x	R\$ 64,27	=	514,16
44. Relógio Masculino – Diversas Marcas	4	x	US\$ 30,00	=	240,00
45. Relógio Feminino – Diversas Marcas	4	x	US\$ 30,00	=	240,00
46. Terno Feminino – Diversas Marcas	4	x	US\$ 120,00	=	960,00
47. Camisas Sociais – Diversas Feminino	16	x	US\$ 40,00	=	1.280,00
48. Camisas Sociais - Diversas Masculino	12	x	US\$ 40,00	=	960,00
49. Calças Jean Masculino - Diesel	4	x	US\$ 42,63	=	341,04
50. Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	12	x	US\$ 44,50	=	1.068,00
51. Calças Jeans Diversas – Feminino	12	x	US\$ 45,00	=	1.080,00
52. Sapatos Femininos – Diversas Marcas	6	x	US\$ 80,00	=	960,00
53. Embalagem (média por unidade)	470	x	R\$ 1,50	=	705,00
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 19.701,68</b>

**Tabela 9: Custo das mercadorias vendidas para o terceiro mês.** Fonte: base na projeção de vendas e custo unitário de aquisição.

#### 5.6.8 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O 3º MÊS:

Descrição	%	x	Faturamento Estimado em R\$ (mensal)	=	Custo Total (R\$)
1. Impostos (SIMPLES)					
INSS	-	x	-	=	-
IRPJ	0,27	x	72.721,28	=	196,35
PIS/ PASEP	0,23	x	72.721,28	=	167,26
COFINS	0,95	x	72.721,28	=	690,85
CSLL	0,31	x	72.721,28	=	225,43
ICMS	2,33	x	72.721,28	=	1.694,40
CPP (Contribuição Patronal Previdenciária): Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica	2,75	x	72.721,28	=	1.999,83
<b>Subtotal 1</b>					<b>4.974,12</b>
2. Gastos com vendas		x		=	
Comissões	2,00	x	72.721,28	=	1.454,42
Propaganda	6,00	x	72.721,28	=	4.363,27
Juros	-	x	-	=	-
<b>Subtotal 2</b>					<b>5.817,69</b>
<b>TOTAL (Subtotal 1 + 2)</b>					<b>R\$ 10.791,81</b>

**Tabela 10: Estimativa dos custos de comercialização para o 3º mês.** Fonte: análise financeira.

### 5.6.9 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

Abaixo são relacionados os funcionários para realizar as diversas atividades do negócio. São considerados os custos com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.):

Função	Número de Empregados	x	Salário Mensal (R\$)	=	Total (R\$)
Vendedor (a)	2	x	800,00	=	1.600,00
Total dos Salários					1.600,00
Encargos Sociais (25,10 %)					
<b>Total do custo com mão-de-obra</b>				<b>R\$</b>	<b>2.001,60</b>

**Tabela 11: Estimativa dos custos com mão-de-obra.** Fonte: Análise de mercado (2012).

### 5.6.10 CUSTOS FIXOS DO NEGÓCIO E VALORES MENSAIS ESTIMADOS:

Descrição	Custo Total Mensal (R\$)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	7.000,00
Água	
Energia elétrica	
Telefone (com Internet)	100,00
Honorários do contador	400,00
Pró-labore (valor considerado para o 1º ano)	1.000,00
Manutenção dos equipamentos	-
Salários + encargos	2.001,60
Material de limpeza	20,00
Material de escritório	15,00
Combustível	-
Taxas diversas	-
Serviços de terceiros	-
Depreciação (computador e acessórios)	61,53
Outros (aluguel máquina cartão de crédito)	60,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 10.596,60</b>

**Tabela 12: Custos fixos e valores mensais estimados.** Fonte: Pesquisas de mercado.

### 5.6.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Abaixo segue o demonstrativo de resultados para o primeiro mês do negócio:

Tabela	Descrição	R\$	%
	1. Receita total com vendas	26.347,79	100,00
	2. Custos variáveis totais		
	2.1 (-) Custos com materiais e/ ou CMV	9.850,84	37,39
	2.2 (-) Impostos sobre vendas	1.802,18	6,84
	2.3 (-) Gastos com vendas	3.688,68	14,00
	Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)	15.341,70	58,23
	3. Margem de contribuição (1 – 2)	11.006,09	41,77
	4. Custos fixos totais	10.596,60	40,22
	5. Lucro/ Prejuízo Líquido (3 – 4)	409,49	1,55

**Tabela 13: Demonstrativo de resultados para o primeiro mês.** Fonte: análise financeira.

No primeiro mês os preços de venda são baixos para atrair os consumidores, por isso o lucro líquido não foi muito alto, conforme o demonstrativo de resultados acima.

### 5.6.12 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PARA O TERCEIRO MÊS DO NEGÓCIO:

Tabela	Descrição	R\$	%
	1. Receita total com vendas	72.721,28	100,00
	2. Custos variáveis totais		
	2.1 (-) Custos com materiais e/ ou CMV	19.701,68	27,09
	2.2 (-) Impostos sobre vendas	4.974,12	6,84
	2.3 (-) Gastos com vendas	5.817,69	8,00
	Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)	30.493,49	41,93
	3. Margem de contribuição (1 – 2)	42.227,79	58,07
	4. Custos fixos totais	10.596,60	14,57
	5. Lucro/ Prejuízo Líquido (3 – 4)	31.631,19	43,50

**Tabela 14: Demonstrativo de resultados para o terceiro mês.** Fonte: análise financeira.

A necessidade de capital de giro foi definida com base no saldo do balanço para o primeiro mês e com visão para os três próximos meses:

$$\text{NCG} = \text{"Valor" das Contas a Receber} + \text{Valor em Estoque} - \text{Valor das Contas a Pagar.}$$

$$\text{NCG} = \text{R\$ } 26.347,79 + \text{R\$ } 50.000,00 - (\text{R\$ } 15.341,70 + \text{R\$ } 10.596,60)$$

Necessidade Capital Giro = +/- R\$ 50.000,00 mil reais

No terceiro mês do negócio o empreendimento conseguirá um bom lucro líquido, o qual foi desenvolvido e planejado com base nas projeções e análises iniciais, envolvendo os primeiros meses do negócio no mercado. Foram utilizadas estratégias com base nos concorrentes, economia Ponta-Grossense e mercado global.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido entre o período de Julho/2012 à Março/2013, pelo acadêmico João Batista Sallesse Júnior, graduando no MBA em Gestão Estratégica pela Universidade Federal do Paraná.

O estudo em questão foi realizado para a aquisição de conhecimento sobre como montar um plano de negócio e ao mesmo tempo foi desenvolvido com o intuito de resolver o problema proposto: é viável econômico-financeiramente a implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa, Paraná?

Através da pesquisa de mercado efetuada, envolvendo conversas com empresários do ramo, entrevistas com consumidores ponta-grossenses, análise dos concorrentes e utilização de questionários, e de acordo também com os resultados apresentados pelo plano financeiro, através das projeções financeiras e demonstrativos de resultados, pode-se afirmar que a implantação do empreendimento no município é viável.

O tempo de retorno do investimento é de 1,4 anos, ou seja, isso representa que após um período de aproximadamente 16 meses o investimento inicial de R\$ 140.000,00 (cento e quarenta mil reais) será recuperado.

De acordo com as projeções de vendas e financeiras no pleno de negócio, no primeiro mês a empresa conseguirá pagar todos os custos fixos e variáveis, mesmo tendo um baixo percentual de lucro líquido, onde foi considerada uma margem pequena de vendas para o município de Ponta Grossa, sem contar com as vendas pela internet. A partir de uma projeção de vendas no segundo mês, com um aumento de preços em 20%, o lucro líquido será um pouco maior e gradativamente até o quarto mês do negócio no mercado, a empresa conseguirá através do lucro líquido ir separando um percentual para utilizar e manter como capital de giro. Ainda com base nos demonstrativos de resultados, pela lógica a empresa terá mensalmente um lucro líquido médio de R\$ 7.415,10 (sete mil, quatrocentos e quinze reais e dez centavos). Esse valor é com base no lucro líquido de R\$ 5.213,64 (cinco mil, duzentos e treze reais e sessenta e quatro centavos) mensais por 11 meses e considerando mais a época de natal e ano novo soma-se R\$ 31.631,19 (trinta e um mil, seiscentos e trinta e um reais e dezenove centavos), onde na

divisão do total por doze meses temos a média mensal. As projeções de vendas demonstram claramente a viabilidade do negócio no mercado.

Com referência à pesquisa de mercado efetuada no município de Ponta Grossa, percebe-se que há demanda para o novo empreendimento de comércio varejista de vestuário de grife, pois 82,08% (oitenta e dois vírgula zero oito por cento) dos entrevistados dizem adquirir seus artigos de vestuário dentro do município. Indagados se caso fosse instalado mais um empreendimento no ramo varejista de vestuário de grife os questionados visitariam ou frequentariam, verificou-se que 87,74% (oitenta e sete vírgula setenta e quatro por cento) dos questionados visitariam a nova loja.

Ainda com base na pesquisa de mercado, os consumidores foram questionados se o município comporta ou não mais um empreendimento no ramo varejista de vestuário de grife e verificou-se que 86,32% (oitenta e seis vírgula trinta e dois por cento) dos entrevistados, responderam que é viável a instalação de uma nova loja de grife no município.

Com o intuito de atender ao objetivo geral de concretizar a realização do negócio, atraindo vários clientes, conquistando um alto índice de vendas, obtendo *marketshare* e lucratividade, garantindo a sustentabilidade no mercado, além de visar verificar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa, esse objetivo geral foi atendido, através dos dados levantados com a pesquisa de mercado, orçamentos realizados, as estimativas de vendas e projeções financeiras, avaliando o tempo de retorno de investimento e lucro líquido mensal e anual. Dessa forma, o negócio poderá ser concretizado com a instalação do empreendimento no município, atraindo vários clientes com os preços muito inferiores aos concorrentes para os primeiros meses de atuação, assim com um bom marketing que será utilizado poderá alcançar um alto índice de vendas, obtendo *marketshare* e lucratividade. A sustentabilidade no mercado poderá ser adquirida, através de preços adequados, qualidade nos produtos, ótimo atendimento aos consumidores, com a utilização também de descontos, promoções, liquidação de estoque, entre outros. Um ponto fundamental também a ser considerado para a sustentabilidade no mercado é comprar barato e vender bem, com lucratividade.

Os objetivos específicos foram todos atendidos, conforme segue:

- Fazer um levantamento dos requisitos para abertura de uma empresa: através do material disponibilizado pelo Sebrae MG, em “como elaborar um plano de negócio”, os requisitos para abertura de uma empresa ou negócio foram levantados através de tópicos e também através de um orçamento com o escritório contábil Ronchi de Ponta Grossa, para a abertura de uma empresa, verificou-se a necessidade de cadastro junto à Junta Comercial, Corpo de Bombeiros, Prefeitura, Cartórios, com valores aproximados a um total de R\$ 781,00 (setecentos e oitenta e um reais).
- Benchmarking da concorrência em relação a preços praticados no mercado: nesse item foi verificado que a precificação praticada pelos concorrentes está bem elevada, com preços variando entre 100% a 300% do custo de aquisição. Na análise entre dois concorrentes potenciais no município de Ponta Grossa, um dos concorrentes costuma adotar preços superiores ao outro concorrente, em preços que podem chegar até 300% do custo de aquisição e dependendo do caso, ultrapassar esse percentual. Percebo aqui uma vantagem competitiva em oferecer aos consumidores produtos de mesma qualidade, porém com preços inferiores aos praticados no mercado. A idéia inicial é oferecer primeiramente um preço baixo nos artigos de vestuário, para ir fidelizando os clientes, além do preço oferecendo qualidade e um ótimo atendimento com funcionários altamente capacitados.
- Avaliar a concorrência procurando identificar o perfil do público alvo: através da pesquisa de mercado e amostragem, identificou-se o perfil do público-alvo que reflete uma população bastante jovem, na sua maioria com renda mensal entre R\$ 1,00 real e R\$ 600,00 reais, que tem preferência por estilos mais joviais (roupas básicas, ocasionais e na moda). Quanto à preferência e diferenciais em uma loja de vestuário, a maioria busca preços acessíveis, variedade de produtos, seguidos de marca com 12,74%. São fortemente influenciados pela necessidade, tendências da moda, promoção e marca. São sensíveis ao preço, preferem pessoalmente efetuar as suas compras de artigos de vestuário, efetuam compras a cada dois ou três meses e gastam em torno de R\$ 201,00 a R\$ 400,00 reais a cada compra. O fato de o público ter maior preferência por adquirir artigos de vestuário em Shoppings, leva a

crer que este segmento tem maior rotatividade de produtos e consequentemente uma maior movimentação no seu fluxo de caixa.

- Verificar o potencial do mercado: partindo do princípio de que 82,08% (oitenta e dois vírgula zero oito por cento) dos questionados adquirem seus artigos de vestuário no município de Ponta Grossa e considerando os dados apresentados pelo Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná (TRE-PR), no ano de 2012 o número de eleitores era de 225.984 (duzentos e vinte e cinco mil e novecentos e oitenta e quatro), estima-se que 185.488 (cento e oitenta e cinco mil e quatrocentos e oitenta e oito) habitantes do município efetuam as suas aquisições de artigos de vestuário no município. Trata-se de um mercado potencial, o qual com uma boa administração geral nos diversos fatores envolvendo preço, qualidade, atendimento, marketing, etc. Os resultados financeiros obtidos, conforme as projeções de vendas tendem a aumentar com o passar dos meses do empreendimento no mercado, trazendo lucratividade para o negócio.
- Procurar a excelência nos serviços, qualidade dos produtos ofertados, estrutura da loja, decoração, plano de relacionamento com os clientes, promoção, brindes, etc.: esse item será atendido com a implementação do negócio no mercado, onde após toda uma análise na concorrência os serviços em atendimento aos consumidores deverão ser diferenciados, com produtos de alta qualidade, envolvendo fornecedores estrangeiros e também contatos de fácil acesso no exterior; a estrutura da loja será toda planejada para melhor atender os clientes. A empresa com certeza utilizará estratégias adequadas para tentar atrair e fidelizar os clientes, utilizando-se de mídias adequadas para o público-alvo, oferecendo descontos, brindes e promoções.
- Margem de vendas inicial com preço baixo em alguns produtos para atração de clientes e fidelização: através da projeção de vendas e financeira para o primeiro mês do empreendimento no mercado, podemos perceber um receita total com vendas de R\$ 26.347,79 (vinte e seis mil, trezentos e quarenta e sete reais e setenta e nove centavos), onde dessa receita total o lucro líquido foi de R\$ 409,49 (quatrocentos e nove reais e quarenta e nove centavos). Conforme comentado no presente trabalho e plano de negócio, a idéia inicial é favorecer o novo negócio no mercado através de preços inferiores e competitivos em relação aos concorrentes. No primeiro mês os preços de

venda são baixos para atrair os consumidores, por isso o lucro líquido não foi muito alto. Porém com a projeção de vendas a partir do segundo mês do negócio, mesmo aumentando os preços de venda, os mesmos continuarão sendo muito inferiores aos preços dos concorrentes. Com essa elevação nos preços das mercadorias, a empresa conseguirá aumentar o lucro líquido, conforme demonstrativo de resultados a partir do segundo e terceiro meses. Ainda aumentando o lucro líquido com preços inferiores aos dos concorrentes, conseguirá ir fidelizando os consumidores.

- Verificação da necessidade de financiamento: de um total de R\$ 138.686,83 (cento e trinta e oito mil reais, seiscentos e oitenta e seis reais e oitenta e três centavos) necessários para o início do empreendimento no mercado, serão investidos 50% por cada sócio, ou seja, cada sócio investirá R\$ 70.000,00 (setenta mil reais) totalizando R\$ 140.000,00 (cento e quarenta mil reais), onde não foi verificada a necessidade de financiamento.
- Elaboração do investimento inicial necessário com instalações, estoque, capital de giro, entre outros: conforme já demonstrado no item acima, o investimento inicial necessário para a empresa poder iniciar as atividades no mercado ponta-grossense é de R\$ 138.686,83 (cento e trinta e oito mil reais, seiscentos e oitenta e seis reais e oitenta e três centavos). Esse valor total compreende os investimentos fixos (móveis e utensílios), financeiros (estoque inicial e capital de giro) e pré-operacionais (despesas com legalização, divulgação, cursos e outras).
- Estimativa das despesas, como por exemplo: aluguel, salários, encargos sociais, telefone, energia elétrica, água, pró-labore, honorários do contador, impostos etc.: essa estimativa pode ser melhor visualizada através da estimativa de custos fixos mensais e através das tabelas envolvendo os custos de comercialização, entre eles os impostos obrigatórios. Os impostos a serem pagos variam de acordo com o faturamento mensal e anual da empresa e os custos fixos mensais foram estimados por volta de R\$ 10.596,60 (dez mil, quinhentos e noventa e seis reais e sessenta centavos).
- Promoção de vendas para a obtenção do *payback* em curto prazo: conforme estimativas de vendas no presente trabalho, o *payback* ocorrerá em um período aproximado de 16 meses, porém esse período pode ser reduzido caso a promoção de vendas seja utilizada com eficiência através de uma

excelente divulgação nas mídias atingindo o público-alvo, através de compras de produtos a preços baixos, contando com uma baixa cotação do dólar, entre outros fatores que podem contribuir com a redução do prazo para o retorno do investimento.

- Criação da loja virtual com a possibilidade de vendas on-line para entregas em qualquer lugar do Brasil, além da opção de vendas também pelo Mercado Livre com a facilitação nas opções de pagamento: foi efetuado um orçamento de criação da loja virtual com a empresa Ideall Marketing, a qual oferece o serviço pelo preço de R\$ 8.700,00 (oito mil e setecentos reais). O foco de atuação do e-commerce terá a integração com mídias sociais, como Facebook, Twitter, Google, etc. Conforme análise pelo Mercado Livre se enxerga também um potencial para a utilização desse meio eletrônico de e-commerce, pois muitos vendedores de roupas de grife vendem as mercadorias no website a mais de 100% do preço de custo/ aquisição, obtendo uma boa lucratividade apenas com o comércio eletrônico.
- Capacitação dos funcionários para um atendimento diferenciado ao público-alvo que será de classe média à alta: nesse tópico foi verificada a necessidade de investimento em cursos e treinamentos, com uma média de R\$ 300,00 (trezentos reais) inclusos nos investimentos pré-operacionais.
- Atender às necessidades dos clientes, com qualidade, rapidez e a preços competitivos: nesse item, as necessidades dos clientes serão atendidas através da diversidade de artigos de vestuário de grife que serão disponibilizados pelo empreendimento, a qualidade será oferecida nas mercadorias, através de fornecedores confiáveis os quais oferecem produtos de alta qualidade, qualidade também no atendimento onde os funcionários receberão cursos e treinamentos de capacitação, rapidez no atendimento através de sistema integrado de gestão e preços competitivos, conforme toda análise efetuada no mercado desejado, iniciando o negócio com preços muito inferiores aos dos concorrentes.

Além dos objetivos específicos acima, como extensão no projeto, procurou-se:

- Analisar a demanda existente para a atividade de comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa: conforme já comentado anteriormente, a demanda está ligada ao potencial de mercado, onde se estima que 185.488 (cento e oitenta e cinco mil e quatrocentos e oitenta e oito) habitantes do município efetuam as suas aquisições de artigos de vestuário no município. Desse total de habitantes/ consumidores, conforme a questão (gráfico) 9 da pesquisa de mercado, onde foi questionado o fator que mais influencia na decisão de compra, para 13,21% a marca é o fator que mais influencia, totalizando em média 24.503 mil habitantes para esse percentual. Ainda nessa questão, 46,70% dos consumidores são influenciados pela necessidade e 16,04% pelas tendências da moda. Logo, também há demanda de consumidores para a loja de grife dentro desses 16,04% que acompanham e preferem as tendências da moda.
- Identificar os fatores influenciadores de maior relevância na tomada de decisão da compra: essa questão foi respondida acima e através do gráfico 9, onde por ordem de influência os fatores mais influenciadores nas decisões de compras são a necessidade com 46,70%, tendências da moda com 16,04%, a promoção com 15,57% e a marca com 13,21%.
- Identificar qual a localização estratégica para instalação do empreendimento: quando os consumidores foram questionados em relação ao local estratégico para uma loja de grife, 51,42% dos entrevistados responderam ser os Shoppings Centers os pontos mais estratégicos, 29,25% responderam ser o “centro” o local estratégico e 19,34% não tem preferência. Desses 51,42% que preferem Shopping, 44,04% tem a opção pelo Shopping Palladium e os demais não tem preferência.
- Identificar qual a preferência do público-alvo com relação às tendências de moda (estilos): esse item também foi alcançado; as pessoas têm estilos diferentes, características intrínsecas que compõem cada visual. Com o objetivo de conhecer quais estilos as pessoas tem preferência foram questionadas e 36,79% preferem roupas básicas, 23,11% preferem andar na moda, 21,23% preferem roupas ocasionais, 10,38% gostam de roupas de esporte, 6,13% preferem esporte fino e 2,36% roupas sociais.

- Verificar onde os munícipes de Ponta Grossa costumam efetuar as suas compras de artigos de vestuário de grife: de acordo com a pesquisa de mercado e conforme o gráfico 8 do presente trabalho, 49,53% dos questionados compram diretamente em shoppings centers e 36,32% compram lojas especializadas (confeccões). Ainda nessa questão, do total de questionados, 82,08% efetuam as compras de artigos de vestuário no município de Ponta Grossa.
- Enunciar os motivos pelos quais alguns munícipes não efetuam as suas compras de artigos de vestuário de grife em Ponta Grossa: fraco nível de atendimento, preço elevados, custo x benefício, falta de opções, falta de tempo e por causa da facilidade em comprar pela internet.
- Identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças inerentes ao empreendimento: foi elaborada uma análise SWOT, com base em toda pesquisa de mercado efetuada e análise do mercado consumidor e concorrentes do município de Ponta Grossa, conforme quadro abaixo:

<b>S - Forças</b>	<b>O - Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa nova no mercado;</li> <li>▪ Conhecimento do mercado;</li> <li>▪ Conhecimento e experiência dos empreendedores na área de vendas;</li> <li>▪ Funcionários treinados;</li> <li>▪ Conhecimento dos veículos de comunicação mais utilizados pelos consumidores;</li> <li>▪ Equipamentos e tecnologia adequados;</li> <li>▪ Fidelizar clientes;</li> <li>▪ Política de preços condizente com o mercado atual, com um diferencial e foco em precificação inferior aos concorrentes do município.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investir em marcas de renome;</li> <li>▪ Captar clientes potenciais;</li> <li>▪ Ganhar mercado/ <i>Marketshare</i>;</li> <li>▪ Ambiente político e econômico satisfatório, envolvendo também a cotação do dólar;</li> <li>▪ Desenvolvimento econômico e social;</li> <li>▪ Redução dos impostos;</li> <li>▪ Incentivo do governo à pequena e média empresa;</li> <li>▪ Aumento da renda e poder aquisitivo da população.</li> </ul>
<b>W - Fraquezas</b>	<b>T - Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Endividamento exagerado da empresa;</li> <li>▪ Imagem precária no mercado;</li> <li>▪ Falta de fornecedores adequados;</li> <li>▪ Infidelidade dos clientes;</li> <li>▪ Pouco conhecimento do mercado;</li> <li>▪ Falta de experiência do empreendedor;</li> <li>▪ Dificuldade de competir com os concorrentes;</li> <li>▪ Capital insuficiente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento da inflação e do desemprego;</li> <li>▪ Dificuldade de obter crédito e financiamento;</li> <li>▪ Juros elevados e câmbio instável;</li> <li>▪ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>▪ Mercado consumidor em baixa;</li> <li>▪ Aumento de impostos sobre as empresas e pessoas físicas;</li> <li>▪ Perda do poder aquisitivo dos clientes;</li> <li>▪ Saturação do mercado;</li> <li>▪ Rejeição do consumidor;</li> <li>▪ Não atingir o faturamento esperado.</li> </ul>

**Quadro 25: Análise SWOT do empreendimento.** Fonte: análise de mercado.

- Elaborar um plano de negócio e identificar o investimento mínimo inicial para a implantação do empreendimento no mercado: o plano de negócios foi elaborado com base no material disponibilizado pelo Sebrae/ MG (Rosa, 2004), plano esse contendo análises diversas, entre sumário executivo com a descrição do projeto e dados dos empreendedores, apresentação da empresa com dados do empreendimento, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. Quanto ao investimento mínimo inicial para a implantação do empreendimento no mercado, foi levantado e identificado o valor de R\$ 138.686,83 (cento e trinta e oito mil reais, seiscentos e oitenta e seis reais e oitenta e três centavos).

Através desse trabalho de conclusão de curso, pesquisa de mercado e plano de negócios, meu conhecimento pode ser aprimorado e aprofundado, onde consegui entender todo o processo de elaboração de um plano de negócios na prática, com o respaldo teórico de autores conceituados e também do SEBRAE.

Por se tratar de um estudo que abrange diversos módulos estudados no MBA em Gestão Estratégica da UFPR, tive a oportunidade de explorar o conhecimento adquirido na Universidade dentro da realidade do mercado, bem como aprimorá-lo com a atividade prática.

Enfim, apesar de um plano de negócios ser trabalhoso, acredito que consegui alcançar todas as metas estabelecidas desde o início desse presente trabalho. O objetivo geral foi alcançado, assim como os objetivos específicos. O estudo de viabilidade econômico-financeira foi fundamental, essencial e primordial para se chegar à conclusão da viabilidade do negócio e também para aumentar o meu conhecimento pessoal e profissional.

## 7 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO - PRÁTICA

### 7.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

#### 7.1.1 Descrição do Projeto

- O que é o negócio: Loja de vestuário de grife
- Quais os principais produtos e/ ou serviços: Artigos de vestuário de grife, entre camisetas, calças, camisas, ternos, bermudas e acessórios em geral.
- Quem serão seus principais clientes: consumidores que gostam de estar sempre na moda e buscam produtos de qualidade ou marca a preços baixos, pelo custo x benefício em relação à qualidade, marca e preços inferiores aos dos concorrentes.
- Onde será localizada a empresa: Shopping Palladium – Ponta Grossa/ PR.
- O montante de capital a ser investido: R\$ 138.686,83 (cento e trinta e oito mil reais, seiscentos e oitenta e seis reais e oitenta e três centavos).
- Qual será o faturamento mensal: lucro líquido aproximado de R\$ 7.415,10 (sete mil, quatrocentos e quinze reais e dez centavos).
- Em quanto tempo espera que o capital investido retorne (payback): 16 meses

#### 7.1.2 Dados dos empreendedores, perfis e atribuições

Sócio 1

Nome: João Batista Sallesse Júnior

Endereço: Travessa Debret, 100

Cidade: Ponta Grossa

Estado: Paraná

Telefone 1: 41 9679-6085

Telefone 2: 42 9946-5204

Perfil (breve currículo): Graduado em Administração de Empresas, buscando a formação no MBA em Gestão Estratégica pela UFPR, com sólida experiência na área administrativa e tecnológica, procurando iniciar um empreendimento no mercado do varejo Ponta-Grossense.

Atribuições do sócio 1 (papel a ser desempenhado na sociedade): funções de Administrador de Empresas em geral, controle das compras para a loja, contratação de funcionários quando for o caso, análise de mercado, inovação, publicidade, vendas e acompanhamento da evolução do empreendimento no mercado.

#### Sócio 2

Nome: Osmar Ribeiro Júnior

Endereço: Travessa Debret, 100

Cidade: Ponta Grossa

Estado: Paraná

Telefone 1: -

Telefone 2: -

Perfil (breve currículo): Graduado em Ciências Contábeis, pós-graduado na área de Ciências Sociais Aplicadas, desempenhará as funções de sócio e Administrador.

Atribuições do sócio 2 (papel a ser desempenhado na sociedade): Diretor Financeiro, com análise de concorrentes e novos investimentos que se façam necessários.

## **7.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

### 7.2.1 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Nome da Empresa: PG OUTLET STORE

CNPJ/ CPF: 99.999.999/9999-99

## 7.2.2 SETOR DE ATIVIDADES

- Comércio: vendas de mercadorias e artigos de vestuário de grife diretamente ao consumidor final.

### Forma Jurídica

Esta empresa tem obrigatoriamente sua forma jurídica como sociedade empresaria. A Sociedade Empresária é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa, devendo inscrever-se na Junta Comercial.

Exemplo: dois médicos constituem um hospital, dois dentistas constituem um convênio odontológico, duas ou mais pessoas unem-se para constituir uma empresa cuja atividade será comércio varejista de suprimentos de informática.

## 7.2.3 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

O regime de Tributação é o Simples Nacional. O Simples Nacional tem como característica o imposto único. Apenas um documento de arrecadação é emitido: o “DAS” - Documento de arrecadação do Simples Nacional. Dentro desse imposto, estão incluídos vários impostos, federais, estaduais e municipais, quando for o caso. Para este ramo de atividade, estarão inclusos o INSS, IRPJ, CSLL, PIS, COFINS e ICMS.

- INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
- PIS - Contribuição para os Programas de Integração Social
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
- CPP – Contribuição Patronal Previdenciária

## 7.2.4 CAPITAL SOCIAL

O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocados(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Em caso de sociedade, é preciso determinar o valor do capital investido por cada um dos sócios e o seu percentual.

Nome do Sócio	Valor (R\$)	% de participação
João Batista Sallesse Júnior	70.000,00	50%
Osmar Ribeiro Júnior	70.000,00	50%
TOTAL	140.000,00	100%

**Tabela 15: Capital social da empresa.** Fonte: análise financeira.

## 7.3 PLANO DE MARKETING

### 7.3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS

Os principais itens que serão vendidos pela empresa são roupas masculinas e femininas em geral, entre marcas como Lacoste, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren, Abercrombie, Hollister, Armani, Hugo Boss, Aeropostale, Nike, Adidas, Puma e várias outras:

- Camisetas
- Camisas Polos e Sociais
- Bermudas
- Calças
- Ternos
- Gravatas
- Sapatos
- Tênis
- Cuecas, meias
- Acessórios em geral, como relógios, pulseiras, cintos, perfumes, etc.

### 7.3.2 ESTUDO DOS CLIENTES

Conforme pesquisa efetuada com os ponta-grossenses, as características gerais são:

- Faixa etária: a maior parte dos consumidores está entre a faixa etária de 16 e 34 anos, devido ao espírito jovem, de gostar de andar sempre na moda, seguindo as tendências, com roupas de qualidade.
- Na maioria são homens ou mulheres: o mercado é bem dividido, porém conforme a amostragem da pesquisa por pouca porcentagem a grande maioria de consumidores são do sexo feminino.
- Quanto ganham: quanto à remuneração, mais da metade dos questionados tem rendimentos acima de R\$ 1.500,00 reais.
- Qual é a sua escolaridade: quase 50% dos consumidores questionados possuem o nível superior completo, o que demonstra o poder aquisitivo para as compras de vestuário, mesmo que em parcelamento.
- Onde moram: os consumidores estão distribuídos pela região de Ponta Grossa, Paraná.

#### 7.3.2.1 INTERESSES E COMPORTAMENTOS DOS CLIENTES

- Com que frequência compram artigos de vestuário: grande parcela da população ponta-grossense efetua as compras a cada dois meses.
- Onde costumam comprar: mais da metade dos consumidores questionados tem preferência em comprar em Shopping, pelo fácil acesso e localização, com opções de estacionamento e outras oportunidades com lojas ao redor.

#### 7.3.2.2 IDENTIFICANDO O QUE LEVA ESSAS PESSOAS A COMPRAR

Quando as pessoas foram questionadas sobre o que influencia na decisão de compra, quase 50% respondeu que a necessidade é o principal fator que leva os consumidores a comprarem. Muitas pessoas também costumam seguir as

tendências da moda, promoções e tem opções por marcas. O que mais chama a atenção em uma propaganda é a criatividade e em segundo lugar os preços anunciados. Podemos ressaltar ainda que o preço e o atendimento são grandes influenciadores para os consumidores ponta-grossenses.

### 7.3.2.3 IDENTIFICANDO ONDE ESTÃO OS SEUS CLIENTES

Qual o tamanho do mercado em que você pretende atuar?

Partindo da premissa de que 82,08% dos entrevistados adquirem seus artigos de vestuário no município de Ponta Grossa (sendo 100% dos entrevistados acima de 16 anos) e considerando os dados apresentados pelo Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Paraná (TRE-PR), onde no ano de 2012 o número de eleitores (população acima de 16 anos) era de 225.984 eleitores, estima-se que em média 185.488 habitantes do município efetuam as suas aquisições de artigos de vestuário no município e são potenciais clientes para um novo empreendimento no ramo. Além desse mercado pretendido de atuação, através da implementação de um e-commerce (comércio eletrônico), o novo empreendimento espera também atingir diversas regiões do Brasil, através de vendas on-line.

Inicialmente o negócio será instalado no Shopping Palladium no município de Ponta Grossa/ PR, no bairro Olarias, próximo ao terminal central da cidade e conforme comentado acima, já com o projeto do e-commerce para desenvolvimento. Os clientes poderão localizar a empresa com facilidade, pois será investido em publicidade para a divulgação inicial do negócio, publicidade através de meios como rádio, TV, internet, entre outros.

Ainda quanto ao mercado de atuação, uma das estratégias da loja de artigos de vestuário de grife será atender pessoas interessadas em marca, qualidade e bom atendimento, a preços inferiores em relação aos concorrentes, por isso já diz o nome da loja em estudo "PG OUTLET STORE".

### 7.3.3 ESTUDO DOS CONCORRENTES

Com o objetivo de conhecer um pouco mais sobre os futuros concorrentes, foram analisados os pontos fortes e fracos de alguns deles, foram verificadas as qualidades dos produtos, preços cobrados, localização, condições de pagamento, nível de atendimento, descontos praticados, horário de funcionamento, etc.

#### Concorrente 1:

- Qualidade: os produtos são de alta qualidade
- Preço: a precificação praticada está bem elevada, com preços variando entre 100% a 300% do custo de aquisição.
- Condições de pagamento: à vista, 30/ 60/ 90 dias;
- Localização: central – na avenida principal e também no Shopping Palladium
- Atendimento: atendimento fraco, pois avaliam muito o perfil do consumidor. Ainda existe o conceito da discriminação, por exemplo, caso um cliente entre de chinelo na loja. Se o cliente entra bem arrumado o tratamento é diferenciado e se um cliente entra de chinelo, por exemplo, tem outro atendimento. Isso está totalmente errado, pois o tratamento deve ser o mesmo para todos. Outra observação é que se o cliente não leva algum produto, o atendente passa a ter outro atendimento mesmo não demonstrando claramente.
- Serviço aos clientes: Não aplicável
- Garantias oferecidas: possibilidade de troca caso o produto não sirva, por exemplo, através de um presente que foi dado.
- Descontos praticados: a empresa não trabalha muito com descontos e promoções.
- Horário de funcionamento: no Shopping o horário de funcionamento é das 10:00 horas até às 22:00 horas. Foi percebido que em alguns domingos ou feriados a loja não estava aberta, o que pode se tornar uma vantagem competitiva para o concorrente.
- Variedade de produtos: trabalha com poucas marcas

Concorrente 2:

- Qualidade: os produtos são de alta qualidade
- Preço: a precificação varia entre 100% e 200% do custo de aquisição.
- Condições de pagamento: à vista, 30/ 60/ 90 dias;
- Localização: Shopping Palladium
- Atendimento: o atendimento é bom, porém ainda deixa a desejar, conforme comentado acima, em virtude da vestimenta e apresentação dos consumidores.
- Serviço aos clientes: Não aplicável
- Garantias oferecidas: possibilidade de troca caso o produto não sirva, por exemplo, através de um presente que foi dado.
- Descontos praticados: a empresa possui jogada de mercado, onde foi percebido que em algumas situações o desconto acontece, mas em outras situações o preço é elevado e conseqüentemente o produto colocado em oferta;
- Horário de funcionamento: todos os dias entre às 10:00 e 22:00 horas.
- Variedade de produtos: a empresa representa apenas uma marca no mercado.

Diante do levantamento acima, algumas conclusões foram tiradas:

- Qualidade dos produtos: ambos os concorrentes trabalham com produtos de alta qualidade;
- Preço: uma das lojas costuma adotar preços superiores ao outro concorrente, em preços que podem chegar até 300% do custo de aquisição e dependendo do caso, ultrapassar esse percentual. Percebo aqui uma vantagem competitiva em oferecer aos consumidores produtos de mesma qualidade, porém com preços inferiores aos praticados no mercado. A idéia inicial é oferecer primeiramente um preço baixo nos artigos de vestuário, para ir fidelizando os clientes, além do preço oferecendo qualidade e um ótimo atendimento com funcionários altamente capacitados.
- Condições de pagamento: os concorrentes adotam condições normais de mercado;

- **Localização:** a localização dos concorrentes é estratégica, onde se localizam estrategicamente no Shopping Palladium em Ponta Grossa/ PR e um desses concorrentes possui uma loja a mais na avenida central do município. Como a localização do futuro empreendimento estará no Shopping Central, vai ser fundamental deixar a variedade de produtos bem exposta aos consumidores, os preços adotados, a qualidade oferecida, entre outros.
- **Atendimento:** através da análise dos concorrentes, pude perceber que os funcionários precisam de melhor capacitação profissional. Esse será um item muito conversado com os futuros funcionários do empreendimento, onde receberão capacitação profissional, orientações, dicas, conselhos e incentivos para um excelente atendimento e igual para todos os consumidores;
- **Serviço aos clientes:** empresas de varejo sem prestação de serviço
- **Garantias oferecidas:** padrões de mercado
- **Descontos praticados:** um dos concorrentes costuma não trabalhar muito com descontos ou promoções; o outro concorrente adota descontos e promoções. O futuro empreendimento, de acordo com as tendências da moda e demanda, oferecerá promoções e liquidação de estoque quando for o caso, além de manter uma margem de desconto para cada produto adquirido, mesmo com esse desconto a margem de lucro deverá ficar acima do esperado. O importante é o cliente saber que está sendo oferecido um desconto, assim podendo ficar satisfeito com a aquisição e até mesmo podendo se tornar fiel à empresa.
- **Horário de funcionamento:** um dos concorrentes está aberto todos os dias e já o outro concorrente, foi percebido que há dias em que não está aberto. Podemos enxergar aqui uma possível vantagem competitiva em relação ao concorrente 1, uma vez que nos principais dias de venda a loja se encontrava fechada no domingo ou feriado.
- **Variedade de produtos:** o concorrente 1 trabalha com algumas marcas, porém possui pouca diversidade de marcas; o concorrente 2 possui apenas uma marca de atuação. Dessa forma, percebo uma vantagem competitiva em relação à esses concorrentes, uma vez que clientes buscam diversidade de produtos, marcas e qualidade.

### 7.3.4 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Para obter um bom relacionamento com os fornecedores é importante pensar em longo prazo. É preciso ter um fluxo constante (ainda que pequeno) de compras e pagamentos em dia.

Abaixo segue uma relação dos possíveis fornecedores em estudo:

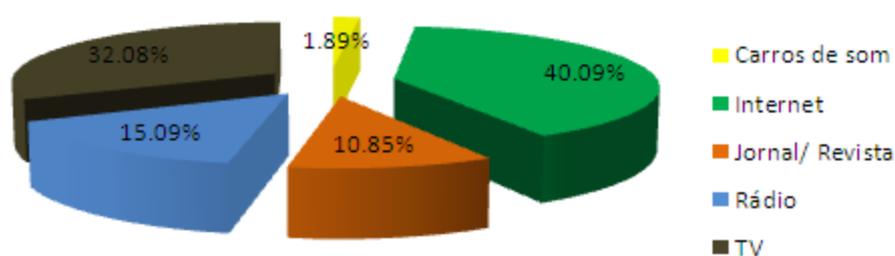
- ⇒ Roupas diversas: Contato em New York – EUA (tia do futuro sócio)
- ⇒ Ali Express (fornecedor da China e Hong Kong)
- ⇒ Ebay
- ⇒ DH Gate (fornecedor da China)
- ⇒ Eduardo Madeira (fornecedor do Peru)

Além dos fornecedores já sondados acima, também haverá viagens esporádicas aos EUA para contatos com novos fornecedores e compras pessoalmente.

### 7.3.5 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

A empresa dará prioridade por realizar promoções em períodos sazonais e de acordo com o calendário de eventos do município com o intuito de aumentar as vendas e promover o nome da empresa.

Através dos dados coletados na pesquisa de mercado foi elaborada a estratégia de divulgação da empresa.



**Gráfico 23 – Gráfico 5 - Percentual que representa os meios de comunicação mais utilizados pelos questionados, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.** Fonte: João Batista Sallesse Júnior

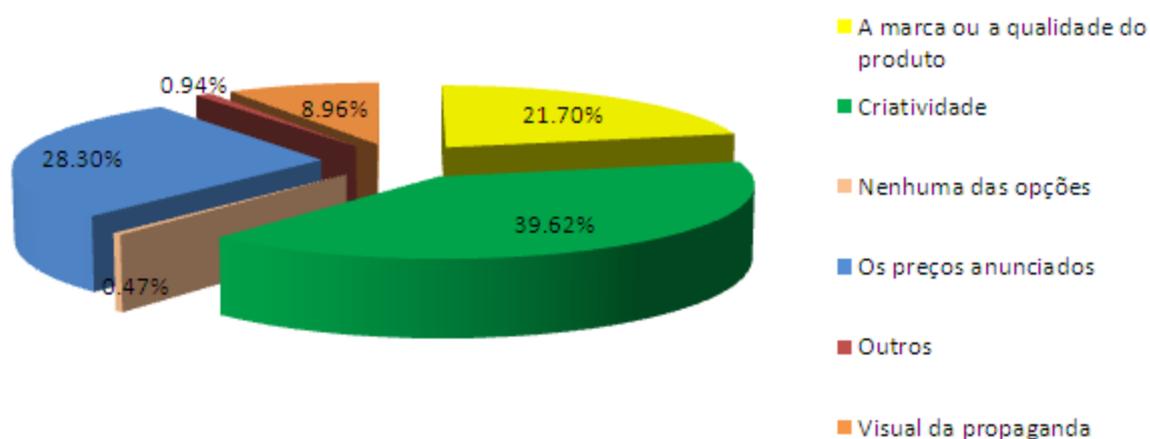
Verificou-se que o mercado potencial tem mais acesso a internet e televisão, não descartando os demais meios apontados que também exercem influência na comunicação.

Conforme a pesquisa acima e também orçamento efetuado em rádios, emissoras de TV, gráficas, entre outras, a empresa utilizará estratégias de divulgação diversas, através de:

- Internet
- Televisão
- Rádio
- Panfletos com o nome da empresa, endereço, telefone, website, etc.
- Brindes e sorteios, com divulgação nos panfletos e divulgação interna;
- Descontos (de acordo com os volumes comprados)
- Mala-direta (na pesquisa foi questionado aos consumidores, se desejam receber publicidade e/ ou oportunidades em vestuário por e-mail, logo essa seria uma boa opção para quem respondeu sim a essa questão);
- Revista FIX (revista da sociedade alta do município): acredito que o público atingido seria em alta porcentagem devido ao poder aquisitivo dos leitores e envolvidos.

Possivelmente também será desenvolvido um catálogo de produtos, os quais apresentam a empresa de forma organizada e detalhada. No catálogo serão incluídas fotos dos artigos de vestuário. Também haverá a possibilidade de divulgação desses produtos através do e-commerce, com website próprio, mercado livre, Facebook, entre outros.

Cabe aqui ressaltar que serão avaliados os aspectos enunciados como mais representativos numa propaganda comercial.



**Gráfico 24 – Gráfico 6 - Percentual que representa o que os questionados analisam ou que mais chama atenção em uma propaganda, Ponta Grossa/ PR, Novembro/2012 à Fevereiro/2013.**  
 Fonte: João Batista Salles Júnior

### 7.3.6 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização dos artigos de vestuário será direta através da loja física com vendedores internos e também através da internet. Será montada uma boa equipe interna de vendas, que conheça bem os produtos da empresa e também que conheça as vantagens existentes sobre a concorrência.

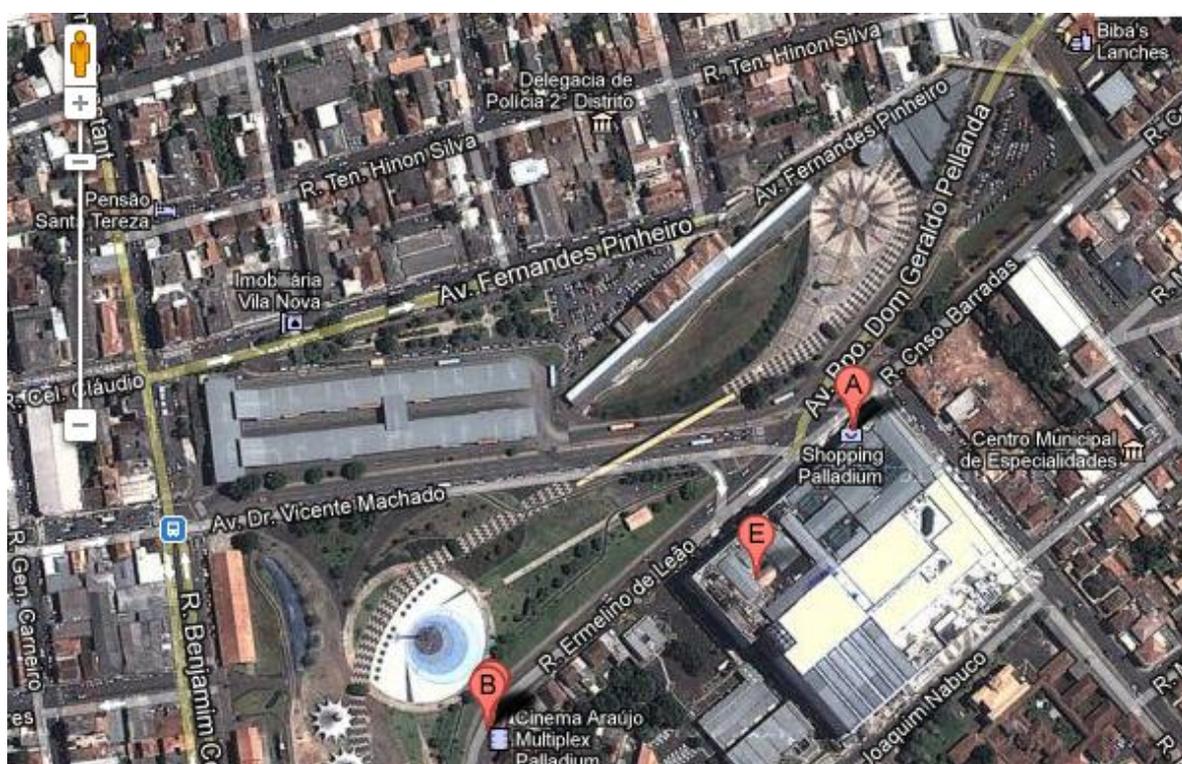
## 7.4 PLANO OPERACIONAL

### 7.4.1 Localização do negócio

A empresa estará localizada estrategicamente no centro do município de Ponta Grossa, no Shopping Palladium, próximo ao terminal central. A localização da empresa foi definida de acordo com a preferência dos consumidores identificada na pesquisa de mercado, onde 51,42% dos questionados apontaram o Shopping Palladium do município como a melhor localização para a empresa de vestuário de grife.

O acesso é facilitado para todos os consumidores, pois o shopping fica ao lado do terminal central do município e também possui amplo estacionamento, diversas outras opções aos redores, como praça de alimentação, cinema, etc. O fluxo de pessoas no shopping é bem diversificado e alto, principalmente em datas comemorativas.

A “PG OUTLET STORE” estará localizada no Shopping Palladium, em Ponta Grossa/ PR, na Rua Ermelino de Leão, 703, bairro Olarias, com a localização central. Através do mapa abaixo, pode-se perceber que o Shopping está localizado muito próximo a uma das avenidas principais do comércio do município, Av. Dr. Vicente Machado:



Mapa 1: Localização do Shopping Palladium via satélite. Fonte: Google, 12/02/2013.

## 7.5 PLANO FINANCEIRO

Nessa etapa será determinado o total de recursos que deve ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:

- Investimentos Fixos;
- Investimentos Financeiros;

- Investimentos Pré-operacionais.

### 7.5.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

O investimento fixo corresponde a todos os bens que devem ser comprados para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada. Equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado.

#### 7.5.1.1 MÓVEIS E UTENSÍLIOS:

Descrição	Qtde.	x	Vr. Unitário	=	Total
1. Móveis Planejados (valor aproximado)	1	x	20.000,00	=	20.000,00
2. Espelhos 190 cm x 80 cm	2	x	180,00	=	360,00
3. Cortinas com argolas para provadores	2	x	170,00	=	340,00
4. Tapetes para provadores	2	x	90,00	=	180,00
5. Puffs para provadores	2	x	70,00	=	140,00
6. Manequim feminina importada	1	x	400,00	=	400,00
7. Manequim feminina com pose	1		374,00		374,00
8. Manequim masculino importado	1	x	900,00	=	900,00
9. Manequim masculino importado - EL	1		400,00		400,00
10. Puff retangular para clientes	1	x	76,50	=	76,50
11. Acrílicos - Porta Relógios	10	x	1,87	=	18,70
12. Cabide para terno	20	x	2,81	=	56,20
13. Cabide fixo para camisetas	100	x	0,66	=	66,00
14. Aparelho de telefone sem fio	1	x	200,00	=	200,00
15. Armário Colméia para Depósito	1	x	408,00	=	408,00
16. Microcomputador Thinline 1060 C-60	1	x	745,00	=	745,00
17. Impressora HP 3516 Multifuncional	1	x	315,00	=	315,00
18. Monitor 15.6 LCD Samsung	1	x	265,00	=	265,00
19. Impressora Fiscal Bematech MP4200	1	x	890,00	=	890,00
20. Ar Condicionado Split Electrolux 12000	4	x	1.399,00	=	1.399,00
21. Leitor de código de barras	1	x	290,00	=	290,00
22. Nobreak TES Shara 800	1	x	290,00	=	290,00
23. Software SIAM – Interalfa Automação	4	x	8.800,00	=	8.800,00
<b>Total dos investimentos fixos</b>				<b>R\$</b>	<b>26.714,40</b>

**Tabela 16: Estimativa dos investimentos fixos: móveis e utensílios.** Fonte: Orçamentos disponíveis nos anexos.

## 7.5.2 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Os investimentos financeiros são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. O capital de giro é o montante de recursos em dinheiro necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas, pagamento de salários e demais despesas.

## A – Estimativa do estoque inicial

Descrição	Qtde.	x	Vr. Unitário	=	Total (R\$)
1. Camisetas Abercrombie - Masculino	50	x	US\$ 11,78	=	1.178,00
2. Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	30	x	US\$ 9,99	=	599,40
3. Bermudas Hollister - Masculino	40	x	US\$ 22,00	=	1.760,00
4. Camisetas Hollister – Feminino	50	x	US\$ 10,00	=	1.000,00
5. Bermudas Abercrombie - Masculino	40	x	US\$ 22,00	=	1.760,00
6. Camisetas Abercrombie & F – Fem.	50	x	US\$ 10,99	=	1.099,00
7. Sapatos diversas marcas - Masculino	10	x	US\$ 80,00	=	1.600,00
8. Cintos Channel - Femininos	10	x	US\$ 3,50	=	70,00
9. Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	5	x	US\$ 5,99	=	59,90
10. Camisetas Hollister - Masculino	50	x	US\$ 17,99	=	1.799,00
11. Camisas Polo Tommy Hilfiger – Masc.	50	x	US\$ 8,54	=	854,00
12. Camisas Polo – Ralph Lauren	50	x	US\$ 9,35	=	935,00
13. Camisas Polo – Lacoste	50	x	US\$ 9,66	=	966,00
14. Cuecas Calvin Klein - Masculino	50	x	US\$ 2,80	=	280,00
15. Bonés Diversos – Masc. e feminino	20	x	US\$ 5,75	=	230,00
16. Cintos Giorgio Armani - Masculino	5	x	US\$ 15,35	=	153,50
17. Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	30	x	US\$ 2,79	=	167,40
18. Gravatas	20	x	US\$ 2,99	=	119,60
19. Gravata Preta - Slim	5	x	US\$ 5,99	=	59,90
20. Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	5	x	US\$ 13,58	=	135,80
21. Cintos Calvin Klein - Masculino	10	x	US\$ 4,20	=	84,00
22. Camisas Polo Abercrombie – Masc.	40	x	US\$ 18,00	=	1.440,00
23. Tocas – Polo Ralph Lauren	10	x	US\$ 8,90	=	178,00
24. Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	5	x	US\$ 16,98	=	169,80
25. Camisetas FITCH	20	x	US\$ 11,00	=	440,00
26. Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	30	x	US\$ 3,68	=	220,80
27. Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	10	x	US\$ 30,99	=	619,80
28. Camisas Polo Golfe - Feminino	30	x	US\$ 9,35	=	561,00
29. Camisa Social Tommy H – Masc.	30	x	US\$ 16,99	=	1.019,40
30. Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	10	x	US\$ 26,90	=	538,00
31. Terno Hugo Boss - Masculino	5	x	US\$ 88,80	=	888,00
32. Terno Giorgio Armani - Masculino	5	x	US\$ 98,80	=	988,00
33. Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	20	x	US\$ 23,00	=	920,00
34. Blazers - Feminino	20	x	US\$ 12,94	=	517,60

35. Bracelete GUESS - Feminino	10	x	US\$ 3,80 =	76,00
36. Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	20	x	R\$ 71,03 =	1.420,60
37. Perfume Hollister - Masculino	10	x	US\$ 30,00 =	600,00
38. Perfume Lacoste - Masculino	10	x	US\$ 45,00 =	900,00
39. Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	10	x	US\$ 11,50 =	230,00
40. Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	10	x	US\$ 12,00 =	240,00
41. Perfume Diversas Marcas - Feminino	10	x	US\$ 40,00 =	800,00
42. Camisetas Armani Exchange – Fem.	20	x	R\$ 37,21 =	744,20
43. Blusas Lacoste Feminino – Gola V	20	x	R\$ 64,27 =	1.285,40
44. Relógio Masculino – Diversas Marcas	10	x	US\$ 30,00 =	600,00
45. Relógio Feminino – Diversas Marcas	10	x	US\$ 30,00 =	600,00
46. Terno Feminino – Diversas Marcas	10	x	US\$ 120,00 =	2.400,00
47. Camisas Sociais – Diversas Feminino	40	x	US\$ 40,00 =	3.200,00
48. Camisas Sociais - Diversas Masculino	30	x	US\$ 40,00 =	2.400,00
49. Calças Jean Masculino - Diesel	10	x	US\$ 42,63 =	852,60
50. Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	30	x	US\$ 44,50 =	2.670,00
51. Calças Jeans Diversas – Feminino	30	x	US\$ 45,00 =	2.700,00
52. Sapatos Femininos – Diversas Marcas	15	x	US\$ 80,00 =	2.400,00
53. Embalagens	1000	x	R\$ 1,50 =	1.500,00
<b>TOTAL DE A</b> (Na conversão do dólar em real, utilizada a base de US\$ 1,00 = R\$ 2,00).				<b>R\$ 49.029,70</b>

**Tabela 17: Estimativa dos investimentos financeiros: estoque inicial.** Fonte: fornecedor e análise de mercado.

## B – Estimativa de capital de giro

Reserva de caixa é um valor em dinheiro que toda empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber comecem a entrar no caixa.

Descrição	Total
1. Reserva de Caixa (Cobertura dos custos)	R\$ 50.000,00

**Tabela 18: Estimativa dos investimentos financeiros: capital de giro.** Fonte: análise financeira.

### 7.5.2.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (RESUMO):

Investimentos Financeiros	Total
A – Estoque inicial	R\$ 49.029,70
B – Capital de giro	R\$ 50.000,00
<b>Total dos investimentos financeiros (A + B)</b>	<b>R\$ 99.029,70</b>

**Tabela 19: Estimativa dos investimentos financeiros: resumo.** Fonte: análise financeira.

### 7.5.3 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Compreendem todos os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que o negócio abra as portas e comece a faturar. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma do imóvel (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa.

<b>Investimentos Pré-Operacionais</b>	<b>Total</b>
Despesas de legalização (contrato social, requerimentos e registros nos órgão competentes).	R\$ 781,00
Obras civis e/ ou reformas	-
Divulgação (TV, rádio, Internet, Revista e panfletos).	R\$ 3.161,73
Cursos e treinamentos	R\$ 300,00
Outras despesas (desenvolvimento do E-commerce)	R\$ 8.700,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 12.942,73</b>

**Tabela 20: Estimativa dos investimentos pré-operacionais.** Fonte: Orçamentos disponíveis nos anexos.

### 7.5.4 ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

<b>Descrição</b>	<b>Total</b>
1. Estimativa dos Investimentos Fixos	R\$ 26.714,40
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros	R\$ 99.029,70
3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 12.942,73
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	<b>R\$ 138.686,83</b>

**Tabela 21: Estimativa do investimento total: resumo.** Fonte: somatória dos investimentos.

### 7.5.5 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

Esta talvez seja uma das tarefas mais difíceis de um novo negócio, principalmente para quem ainda não iniciou as atividades.

Uma forma de estimar o quanto a empresa deverá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, baseado nas informações de mercado. Para isso, considerar:

- O preço praticado pelos concorrentes diretos; e
- Quanto os seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

As estimativas de vendas abaixo são baseadas na avaliação do potencial mercado de atuação, sendo essas estimativas racionais e mensais, sem considerar a sazonalidade no ramo como, por exemplo, períodos de férias, natal, datas comemorativas, etc., onde as vendas são diversificadas e elevadas.

#### 7.5.5.1 PROJEÇÃO DE VENDAS PARA O PRIMEIRO MÊS:

<b>Produto/ Serviço</b>	<b>Quantidade (Estimativa de vendas)</b>	<b>x</b>	<b>Preço de Venda Unitário (R\$)</b>	<b>=</b>	<b>Faturamento Total (R\$)</b>
1. Camisetas Abercrombie - Masculino	10	x	99,68	=	996,80
2. Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	6	x	88,48	=	530,88
3. Bermudas Hollister - Masculino	8	x	84,00	=	672,00
4. Camisetas Hollister – Feminino	10	x	99,68	=	996,80
5. Bermudas Abercrombie - Masculino	8	x	84,00	=	672,00
6. Camisetas Abercrombie & F – Fem.	10	x	99,68	=	996,80
7. Sapatos diversas marcas - Masculino	2	x	357,28	=	714,56
8. Cintos Channel - Femininos	2	x	33,49	=	66,98
9. Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	1	x	27,99	=	27,99
10. Camisetas Hollister - Masculino	10	x	99,68	=	996,80
11. Camisas Polo Tommy Hilfiger – Masc.	10	x	88,48	=	884,80
12. Camisas Polo – Ralph Lauren	10	x	83,99	=	839,90
13. Camisas Polo – Lacoste	10	x	89,59	=	895,90
14. Cuecas Calvin Klein - Masculino	10	x	20,05	=	200,50
15. Bonés Diversos – Masc. e feminino	4	x	33,59	=	134,36
16. Cintos Giorgio Armani - Masculino	1	x	66,08	=	66,08
17. Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	6	x	22,29	=	133,74
18. Gravatas	4	x	33,49	=	133,96
19. Gravata Preta - Slim	1	x	44,69	=	44,69
20. Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	1	x	66,08	=	66,08
21. Cintos Calvin Klein - Masculino	2	x	54,88	=	109,76
22. Camisas Polo Abercrombie – Masc.	8	x	88,48	=	707,84
23. Tocas – Polo Ralph Lauren	2	x	50,29	=	100,58
24. Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	1	x	110,88	=	110,88
25. Camisetas FITCH	4	x	99,68	=	398,72
26. Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	6	x	22,29	=	133,74
27. Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	2	x	145,49	=	290,98
28. Camisas Polo Golfe - Feminino	6	x	83,99	=	503,94
29. Camisa Social TommyH – Masc.	6	x	99,68	=	598,08
30. Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	2	x	166,99	=	333,98
31. Terno Hugo Boss - Masculino	1	x	449,00	=	449,00
32. Terno Giorgio Armani - Masculino	1	x	558,99	=	558,99
33. Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	4	x	106,40	=	425,60
34. Blazers - Feminino	4	x	133,28	=	533,12
35. Bracelete GUESS - Feminino	1	x	22,29	=	22,29

36. Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	4	x	155,68	=	622,72
37. Perfume Hollister - Masculino	2	x	95,99	=	191,98
38. Perfume Lacoste - Masculino	2	x	144,48	=	288,96
39. Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	2	x	89,49	=	178,98
40. Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	2	x	89,49	=	178,98
41. Perfume Diversas Marcas - Feminino	2	x	178,08	=	356,16
42. Camisetas Armani Exchange – Fem.	4	x	82,87	=	331,48
43. Blusas Lacoste Feminino – Gola V	4	x	144,48	=	577,92
44. Relógio Masculino – Diversas Marcas	2	x	155,68	=	311,36
45. Relógio Feminino – Diversas Marcas	2	x	155,68	=	311,36
46. Terno Feminino – Diversas Marcas	2	x	559,00	=	1.118,00
47. Camisas Sociais – Diversas Feminino	8	x	189,20	=	1.513,60
48. Camisas Sociais - Diversas Masculino	6	x	189,20	=	1.135,20
49. Calças Jean Masculino - Diesel	2	x	211,68	=	423,36
50. Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	6	x	209,44	=	1.256,64
51. Calças Jeans Diversas – Feminino	6	x	199,00	=	1.194,00
52. Sapatos Femininos – Diversas Marcas	3	x	335,99	=	1.007,97
<b>TOTAL</b>				<b>R\$</b>	<b>26.347,79</b>

**Tabela 22: Projeção de vendas para o primeiro mês.** Fonte: análise de mercado.

Na estimativa de vendas para o primeiro mês do negócio foi utilizada uma porcentagem de 20 (%) com base no estoque dos correspondentes produtos e também com base na demanda, sendo considerada uma margem baixa para a população consumidora do município de Ponta Grossa. A estimativa acima se refere à loja física do empreendimento e não foram consideradas as possíveis vendas mensais através do comércio eletrônico. Também não foram consideradas as sazonalidades onde a demanda é maior, o que conseqüentemente aumentaria o lucro da empresa.

#### 7.5.5.2 PROJEÇÃO DE VENDAS A PARTIR DO SEGUNDO MÊS (AUMENTO DE PREÇOS EM 20%):

Produto/ Serviço	Quantidade (Estimativa de vendas)	x	Preço de Venda Unitário (R\$)	=	Faturamento Total (R\$)
1. Camisetas Abercrombie - Masculino	10	x	119,62	=	1.196,20
2. Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	6	x	106,18	=	637,08
3. Bermudas Hollister - Masculino	8	x	100,80	=	806,40
4. Camisetas Hollister – Feminino	10	x	119,62	=	1.196,20
5. Bermudas Abercrombie - Masculino	8	x	100,80	=	806,40

6. Camisetas Abercrombie & F – Fem.	10	x	119,62 =	1.196,20
7. Sapatos diversas marcas - Masculino	2	x	428,74 =	857,48
8. Cintos Channel - Femininos	2	x	40,19 =	80,38
9. Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	1	x	33,59 =	33,59
10. Camisetas Hollister - Masculino	10	x	119,62 =	1.196,20
11. Camisas Polo TommyHilfiger – Masc.	10	x	106,18 =	1.061,80
12. Camisas Polo – Ralph Lauren	10	x	100,79 =	1.007,90
13. Camisas Polo – Lacoste	10	x	107,51 =	1.075,10
14. Cuecas Calvin Klein - Masculino	10	x	24,06 =	240,60
15. Bonés Diversos – Masc. e feminino	4	x	40,31 =	161,24
16. Cintos Giorgio Armani - Masculino	1	x	79,30 =	79,30
17. Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	6	x	26,75 =	160,50
18. Gravatas	4	x	40,19 =	160,76
19. Gravata Preta - Slim	1	x	53,63 =	53,63
20. Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	1	x	79,30 =	79,30
21. Cintos Calin Klein - Masculino	2	x	65,86 =	131,72
22. Camisas Polo Abercrombie – Masc.	8	x	106,18 =	849,44
23. Tocas – Polo Ralph Lauren	2	x	60,35 =	120,70
24. Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	1	x	133,06 =	133,06
25. Camisetas FITCH	4	x	119,62 =	478,48
26. Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	6	x	26,75 =	160,50
27. Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	2	x	174,59 =	349,18
28. Camisas Polo Golfe - Feminino	6	x	100,79 =	604,74
29. Camisa Social TommyH – Masc.	6	x	119,62 =	717,72
30. Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	2	x	200,39 =	400,78
31. Terno Hugo Boss - Masculino	1	x	538,80 =	538,80
32. Terno Giorgio Armani - Masculino	1	x	670,79 =	670,79
33. Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	4	x	127,68 =	510,72
34. Blazers - Feminino	4	x	159,94 =	639,76
35. Bracelete GUESS - Feminino	1	x	26,75 =	26,75
36. Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	4	x	186,82 =	747,28
37. Perfume Hollister - Masculino	2	x	115,19 =	230,38
38. Perfume Lacoste - Masculino	2	x	173,38 =	346,76
39. Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	2	x	107,39 =	214,78
40. Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	2	x	107,39 =	214,78
41. Perfume Diversas Marcas - Feminino	2	x	213,70 =	427,40
42. Camisetas Armani Exchange – Fem.	4	x	99,44 =	397,76
43. Blusas Lacoste Feminino – Gola V	4	x	173,38 =	693,52
44. Relógio Masculino – Diversas Marcas	2	x	186,82 =	373,64
45. Relógio Feminino – Diversas Marcas	2	x	186,82 =	373,64
46. Terno Feminino – Diversas Marcas	2	x	670,80 =	1.341,60
47. Camisas Sociais – Diversas Feminino	8	x	227,04 =	1.816,32
48. Camisas Sociais - Diversas Masculino	6	x	227,04 =	1.362,24
49. Calças Jean Masculino - Diesel	2	x	254,02 =	508,04
50. Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	6	x	251,33 =	1.507,98
51. Calças Jeans Diversas – Feminino	6	x	238,80 =	1.432,80
52. Sapatos Femininos – Diversas Marcas	3	x	403,19 =	1.209,57
<b>TOTAL</b>			<b>R\$</b>	<b>31.617,89</b>

**Tabela 23: Projeção de vendas para o segundo mês.** Fonte: análise de mercado.

Com base na projeção de vendas para o segundo mês, com um aumento de preços em 20%, a PG Outlet Store ainda consegue manter um preço bem inferior aos concorrentes, aumentando a margem de contribuição e consequentemente o lucro líquido.

Abaixo será exibida uma nova projeção de vendas para o terceiro mês do empreendimento no mercado, agora com um aumento de 15% nos preços das mercadorias, aumentando também o número das quantidades vendidas em 100%. Considera-se esse mês, por exemplo, como se fosse um mês sazonal (época de Natal e Ano Novo, supondo que o empreendimento iniciasse as atividades no mês de outubro), com datas comemorativas e feriados, onde a empresa já está em fase de crescimento e bem conhecida no mercado.

### 7.5.5.3 PROJEÇÃO DE VENDAS PARA O TERCEIRO MÊS (AUMENTO DE PREÇOS EM 15% E AUMENTO NA QUANTIDADE DE VENDAS EM 100%):

<b>Produto/ Serviço</b>	<b>Quantidade (Estimativa de vendas)</b>	<b>x</b>	<b>Preço de Venda Unitário (R\$)</b>	<b>=</b>	<b>Faturamento Total (R\$)</b>
1. Camisetas Abercrombie - Masculino	20	x	137,56	=	2.751,20
2. Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	12	x	122,11	=	1.465,32
3. Bermudas Hollister - Masculino	16	x	115,92	=	1.854,72
4. Camisetas Hollister – Feminino	20	x	137,56	=	2.751,20
5. Bermudas Abercrombie - Masculino	16	x	115,92	=	1.854,72
6. Camisetas Abercrombie & F – Fem.	20	x	137,56	=	2.751,20
7. Sapatos diversas marcas - Masculino	4	x	493,05	=	1.972,20
8. Cintos Channel - Femininos	4	x	46,22	=	184,88
9. Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	2	x	38,63	=	77,26
10. Camisetas Hollister - Masculino	20	x	137,56	=	2.751,20
11. Camisas Polo Tommy Hilfiger – Masc.	20	x	122,11	=	2.442,20
12. Camisas Polo – Ralph Lauren	20	x	115,91	=	2.318,20
13. Camisas Polo – Lacoste	20	x	123,64	=	2.472,80
14. Cuecas Calvin Klein - Masculino	20	x	27,67	=	553,40
15. Bonés Diversos – Masc. e feminino	8	x	46,36	=	370,88
16. Cintos Giorgio Armani - Masculino	2	x	91,20	=	182,40
17. Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	12	x	30,76	=	369,12
18. Gravatas	8	x	46,22	=	369,76
19. Gravata Preta - Slim	2	x	61,67	=	123,34
20. Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	2	x	91,20	=	182,40
21. Cintos Calvin Klein - Masculino	4	x	75,74	=	302,96
22. Camisas Polo Abercrombie – Masc.	16	x	122,11	=	1.953,76
23. Tocas – Polo Ralph Lauren	4	x	69,40	=	277,60
24. Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	2	x	153,02	=	306,04
25. Camisetas FITCH	8	x	137,56	=	1.100,48

26. Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	12	x	30,76	=	369,12
27. Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	4	x	200,78	=	803,12
28. Camisas Polo Golfe - Feminino	12	x	115,91	=	1.390,92
29. Camisa Social TommyH – Masc.	12	x	137,56	=	1.650,72
30. Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	4	x	230,45	=	921,80
31. Terno Hugo Boss - Masculino	2	x	619,62	=	1.239,24
32. Terno Giorgio Armani - Masculino	2	x	771,41	=	1.542,82
33. Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	8	x	146,83	=	1.174,64
34. Blazers - Feminino	8	x	183,93	=	1.471,44
35. Bracelete GUESS - Feminino	2	x	30,76	=	61,52
36. Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	8	x	214,84	=	1.718,72
37. Perfume Hollister - Masculino	4	x	132,47	=	529,88
38. Perfume Lacoste - Masculino	4	x	199,39	=	797,56
39. Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	4	x	123,50	=	494,00
40. Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	4	x	123,50	=	494,00
41. Perfume Diversas Marcas - Feminino	4	x	245,76	=	983,04
42. Camisetas Armani Exchange – Fem.	8	x	114,36	=	914,88
43. Blusas Lacoste Feminino – Gola V	8	x	199,39	=	1.595,12
44. Relógio Masculino – Diversas Marcas	4	x	214,84	=	859,36
45. Relógio Feminino – Diversas Marcas	4	x	214,84	=	859,36
46. Terno Feminino – Diversas Marcas	4	x	771,42	=	3.085,68
47. Camisas Sociais – Diversas Feminino	16	x	261,10	=	4.177,60
48. Camisas Sociais - Diversas Masculino	12	x	261,10	=	3.133,20
49. Calças Jean Masculino - Diesel	4	x	292,12	=	1.168,48
50. Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	12	x	289,03	=	3.468,36
51. Calças Jeans Diversas – Feminino	12	x	274,62	=	3.295,44
52. Sapatos Femininos – Diversas Marcas	6	x	463,67	=	2.782,02
<b>TOTAL</b>				<b>R\$</b>	<b>72.721,28</b>

**Tabela 24: Projeção de vendas para o terceiro mês.** Fonte: análise de mercado.

Percebemos que houve um aumento considerável nas vendas e lucro bruto, ainda com uma projeção em margem mínima de amostragem.

Baseando-se nas projeções acima, a partir do segundo mês, teremos em média R\$ 31.617,89 (trinta e um mil, seiscentos e dezessete reais e 89 centavos) de receita bruta mensal, mais a receita considerada em meses sazonais como época de Natal, por exemplo. Logo, anualmente a empresa terá uma receita bruta por volta de R\$ 400.000,00 mil reais, considerando onze meses de receita média mensal de R\$ 30.000,00 mil e uma média de R\$ 70.000,00 para épocas sazonais.

## 7.5.6 APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS E/ OU MERCADORIAS VENDIDAS

O custo dos materiais ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques da empresa pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de produtos a serem vendidos pelo seu custo de fabricação ou de aquisição. O Custo com Materiais e/ ou de Mercadorias Vendidas é classificado como custo variável, isto é, um gasto que aumenta ou diminui em função do volume de produção ou de vendas.

Abaixo é demonstrado o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas) para o comércio, com base na projeção de vendas do primeiro mês e do segundo mês, onde as quantidades vendidas são as mesmas e também o custo unitário de aquisição é o mesmo.

### 7.5.6.1 CMV (CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS) - 1º ou 2º MÊS

<b>Produtos/ Mercadorias</b>	<b>Estimativa de vendas (em unidades)</b>	<b>x</b>	<b>Custo Unitário Aquisição</b>	<b>=</b>	<b>CMV (R\$)</b>
1. Camisetas Abercrombie - Masculino	10	x	US\$ 11,78	=	235,60
2. Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	6	x	US\$ 9,99	=	119,88
3. Bermudas Hollister - Masculino	8	x	US\$ 22,00	=	352,00
4. Camisetas Hollister – Feminino	10	x	US\$ 10,00	=	200,00
5. Bermudas Abercrombie - Masculino	8	x	US\$ 22,00	=	352,00
6. Camisetas Abercrombie & F – Fem.	10	x	US\$ 10,99	=	219,80
7. Sapatos diversas marcas - Masculino	2	x	US\$ 80,00	=	320,00
8. Cintos Channel - Femininos	2	x	US\$ 3,50	=	14,00
9. Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	1	x	US\$ 5,99	=	11,98
10. Camisetas Hollister - Masculino	10	x	US\$ 17,99	=	359,80
11. Camisas Polo Tommy Hilfiger – Masc.	10	x	US\$ 8,54	=	170,80
12. Camisas Polo – Ralph Lauren	10	x	US\$ 9,35	=	187,00
13. Camisas Polo – Lacoste	10	x	US\$ 9,66	=	193,20
14. Cuecas Calvin Klein - Masculino	10	x	US\$ 2,80	=	56,00
15. Bonés Diversos – Masc. e feminino	4	x	US\$ 5,75	=	46,00
16. Cintos Giorgio Armani - Masculino	1	x	US\$ 15,35	=	30,70
17. Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	6	x	US\$ 2,79	=	33,48
18. Gravatas	4	x	US\$ 2,99	=	23,92
19. Gravata Preta - Slim	1	x	US\$ 5,99	=	11,98
20. Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	1	x	US\$ 13,58	=	27,16
21. Cintos Calvin Klein - Masculino	2	x	US\$ 4,20	=	16,80
22. Camisas Polo Abercrombie – Masc.	8	x	US\$ 18,00	=	288,00
23. Tocas – Polo Ralph Lauren	2	x	US\$ 8,90	=	35,60

24. Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	1	x	US\$ 16,98	=	33,96
25. Camisetas FITCH	4	x	US\$ 11,00	=	88,00
26. Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	6	x	US\$ 3,68	=	44,16
27. Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	2	x	US\$ 30,99	=	123,96
28. Camisas Polo Golfe - Feminino	6	x	US\$ 9,35	=	112,20
29. Camisa Social TommyH – Masc.	6	x	US\$ 16,99	=	203,88
30. Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	2	x	US\$ 26,90	=	107,60
31. Terno Hugo Boss - Masculino	1	x	US\$ 88,80	=	177,60
32. Terno Giorgio Armani - Masculino	1	x	US\$ 98,80	=	197,60
33. Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	4	x	US\$ 23,00	=	184,00
34. Blazers - Feminino	4	x	US\$ 12,94	=	103,52
35. Bracelete GUESS - Feminino	1	x	US\$ 3,80	=	7,60
36. Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	4	x	R\$ 71,03	=	284,12
37. Perfume Hollister - Masculino	2	x	US\$ 30,00	=	120,00
38. Perfume Lacoste - Masculino	2	x	US\$ 45,00	=	180,00
39. Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	2	x	US\$ 11,50	=	46,00
40. Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	2	x	US\$ 12,00	=	48,00
41. Perfume Diversas Marcas - Feminino	2	x	US\$ 40,00	=	160,00
42. Camisetas Armani Exchange – Fem.	4	x	R\$ 37,21	=	148,84
43. Blusas Lacoste Feminino – Gola V	4	x	R\$ 64,27	=	257,08
44. Relógio Masculino – Diversas Marcas	2	x	US\$ 30,00	=	120,00
45. Relógio Feminino – Diversas Marcas	2	x	US\$ 30,00	=	120,00
46. Terno Feminino – Diversas Marcas	2	x	US\$ 120,00	=	480,00
47. Camisas Sociais – Diversas Feminino	8	x	US\$ 40,00	=	640,00
48. Camisas Sociais - Diversas Masculino	6	x	US\$ 40,00	=	480,00
49. Calças Jean Masculino - Diesel	2	x	US\$ 42,63	=	170,52
50. Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	6	x	US\$ 44,50	=	534,00
51. Calças Jeans Diversas – Feminino	6	x	US\$ 45,00	=	540,00
52. Sapatos Femininos – Diversas Marcas	3	x	US\$ 80,00	=	480,00
53. Embalagem (média por unidade)	235	x	R\$ 1,50	=	352,50
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 9.850,84</b>

**Tabela 25: Custo das mercadorias vendidas no 1º ou 2º mês.** Fonte: análise financeira.

Na apuração do Custo das Mercadorias Vendidas é importante ressaltar que se a cotação do dólar estiver baixa (no caso foi utilizada uma taxa de conversão de 1 US\$ dólar = R\$ 2,00 reais, com base na economia atual), melhor é para a empresa obter lucro e conseqüentemente o CMV será menor.

Abaixo é demonstrado o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas) para o comércio, com base na projeção de vendas do terceiro mês, onde as quantidades vendidas aumentam em 100% e o custo unitário de aquisição é o mesmo:

## 7.5.6.2 CMV (CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS) – 3º MÊS

Produtos/ Mercadorias	Estimativa de vendas (em unidades)	x	Custo Unitário Aquisição	=	CMV (R\$)
1. Camisetas Abercrombie - Masculino	20	x	US\$ 11,78	=	471,20
2. Camisas Polo – Polo Ralph L. – Fem.	12	x	US\$ 9,99	=	239,76
3. Bermudas Hollister - Masculino	16	x	US\$ 22,00	=	704,00
4. Camisetas Hollister – Feminino	20	x	US\$ 10,00	=	400,00
5. Bermudas Abercrombie - Masculino	16	x	US\$ 22,00	=	704,00
6. Camisetas Abercrombie & F – Fem.	20	x	US\$ 10,99	=	439,60
7. Sapatos diversas marcas - Masculino	4	x	US\$ 80,00	=	640,00
8. Cintos Chanel - Femininos	4	x	US\$ 3,50	=	28,00
9. Blusa Fashion Calvin Klein - Feminino	2	x	US\$ 5,99	=	23,96
10. Camisetas Hollister - Masculino	20	x	US\$ 17,99	=	719,60
11. Camisas Polo Tommy Hilfiger – Masc.	20	x	US\$ 8,54	=	341,60
12. Camisas Polo – Ralph Lauren	20	x	US\$ 9,35	=	374,00
13. Camisas Polo – Lacoste	20	x	US\$ 9,66	=	386,40
14. Cuecas Calvin Klein - Masculino	20	x	US\$ 2,80	=	112,00
15. Bonés Diversos – Masc. e feminino	8	x	US\$ 5,75	=	92,00
16. Cintos Giorgio Armani - Masculino	2	x	US\$ 15,35	=	61,40
17. Cuecas Boxer Diversas – Calvin Klein	12	x	US\$ 2,79	=	66,96
18. Gravatas	8	x	US\$ 2,99	=	47,84
19. Gravata Preta - Slim	2	x	US\$ 5,99	=	23,96
20. Bonés – Polo Ralph Lauren – Masc.	2	x	US\$ 13,58	=	54,32
21. Cintos Calvin Klein - Masculino	4	x	US\$ 4,20	=	33,60
22. Camisas Polo Abercrombie – Masc.	16	x	US\$ 18,00	=	576,00
23. Tocas – Polo Ralph Lauren	4	x	US\$ 8,90	=	71,20
24. Jaquetas Ferrari P e V - Masculino	2	x	US\$ 16,98	=	67,92
25. Camisetas FITCH	8	x	US\$ 11,00	=	176,00
26. Cuecas Boxer – Dolce & Gabbana	12	x	US\$ 3,68	=	88,32
27. Blusas Abercrombie & FITCH – fem.	4	x	US\$ 30,99	=	247,92
28. Camisas Polo Golfe - Feminino	12	x	US\$ 9,35	=	224,40
29. Camisa Social TommyH – Masc.	12	x	US\$ 16,99	=	407,76
30. Blusas Polo Ralph Lauren - Masculino	4	x	US\$ 26,90	=	215,20
31. Terno Hugo Boss - Masculino	2	x	US\$ 88,80	=	355,20
32. Terno Giorgio Armani - Masculino	2	x	US\$ 98,80	=	395,20
33. Camisa Social Giorgio Armani – Masc.	8	x	US\$ 23,00	=	368,00
34. Blazers - Feminino	8	x	US\$ 12,94	=	207,04
35. Bracelete GUESS - Feminino	2	x	US\$ 3,80	=	15,20
36. Bolsas Tecido Diversas Marcas – Fem.	8	x	R\$ 71,03	=	568,24
37. Perfume Hollister - Masculino	4	x	US\$ 30,00	=	240,00
38. Perfume Lacoste - Masculino	4	x	US\$ 45,00	=	360,00
39. Perfume 212 Carolina Herrera – Fem.	4	x	US\$ 11,50	=	92,00
40. Perfume One Million Eau de Toi. Masc.	4	x	US\$ 12,00	=	96,00
41. Perfume Diversas Marcas - Feminino	4	x	US\$ 40,00	=	320,00
42. Camisetas Armani Exchange – Fem.	8	x	R\$ 37,21	=	297,68
43. Blusas Lacoste Feminino – Gola V	8	x	R\$ 64,27	=	514,16
44. Relógio Masculino – Diversas Marcas	4	x	US\$ 30,00	=	240,00
45. Relógio Feminino – Diversas Marcas	4	x	US\$ 30,00	=	240,00
46. Terno Feminino – Diversas Marcas	4	x	US\$ 120,00	=	960,00
47. Camisas Sociais – Diversas Feminino	16	x	US\$ 40,00	=	1.280,00
48. Camisas Sociais - Diversas Masculino	12	x	US\$ 40,00	=	960,00

49. Calças Jean Masculino - Diesel	4	x	US\$ 42,63 =	341,04
50. Calças Jeans (Hollister e AF) – Masc.	12	x	US\$ 44,50 =	1.068,00
51. Calças Jeans Diversas – Feminino	12	x	US\$ 45,00 =	1.080,00
52. Sapatos Femininos – Diversas Marcas	6	x	US\$ 80,00 =	960,00
53. Embalagem (média por unidade)	470	x	R\$ 1,50 =	705,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 19.701,68</b>

**Tabela 26: Custo das mercadorias vendidas no terceiro mês.** Fonte: análise financeira.

### 7.5.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Aqui, serão registrados os gastos com impostos e comissões a vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo dos materiais ou mercadorias vendidas, é considerado como um custo variável. Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e das comissões a serem pagas.

Tabela dos Impostos - Simples Nacional para Comércio (Vigência a partir de 01.01.2012):

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

**Tabela 27: Impostos - Simples Nacional para Comércio.** Fonte: Receita Federal do Brasil (Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 2011 - produção de efeitos a partir de 1º de janeiro de 2012).

Com base nas projeções de vendas e de faturamentos mensais, a empresa terá um faturamento bruto anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 540.000,00 reais. Dessa forma, de acordo com a tabela acima (Impostos - Simples Nacional para Comércio), deverá contribuir com os seguintes impostos: IRPJ, CSLL, COFINS, PIS/PASEP, CPP e ICMS, totalizando 6,84% de impostos obrigatórios.

Abaixo segue uma estimativa dos custos de comercialização (mensais), com base na receita bruta anual, segundo a Lei Complementar nº 139 de 2011.

### 7.5.7.1 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O PRIMEIRO MÊS:

Descrição	%	x	Faturamento Estimado em R\$ (mensal)	=	Custo Total (R\$)
1. Impostos (SIMPLES)					
INSS	-	x	-	=	-
IRPJ	0,27	x	26.347,79	=	71,14
PIS/ PASEP	0,23	x	26.347,79	=	60,60
COFINS	0,95	x	26.347,79	=	250,30
CSLL	0,31	x	26.347,79	=	81,68
ICMS	2,33	x	26.347,79	=	613,90
CPP (Contribuição Patronal Previdenciária): Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica	2,75	x	26.347,79	=	724,56
<b>Subtotal 1</b>					<b>1.802,18</b>
2. Gastos com vendas					
Comissões	2,00	x	26.347,79	=	526,95
Propaganda	12,00	x	26.347,79	=	3.161,73
Juros	-	x	-	=	-
<b>Subtotal 2</b>					<b>3.688,68</b>
<b>TOTAL (Subtotal 1 + 2)</b>				<b>R\$</b>	<b>5.490,86</b>

**Tabela 28: Estimativa dos custos de comercialização para o primeiro mês.** Fonte: análise financeira.

### 7.5.7.2 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O SEGUNDO MÊS:

Descrição	%	x	Faturamento Estimado em R\$ (mensal)	=	Custo Total (R\$)
1. Impostos (SIMPLES)					
INSS	-	x	-	=	-
IRPJ	0,27	x	31.617,89	=	85,37
PIS/ PASEP	0,23	x	31.617,89	=	72,72
COFINS	0,95	x	31.617,89	=	300,37
CSLL	0,31	x	31.617,89	=	98,01
ICMS	2,33	x	31.617,89	=	736,70

CPP (Contribuição Patronal Previdenciária): Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica	2,75	x	31.617,89	=	869,49
<b>Subtotal 1</b>					<b>2.162,66</b>
2. Gastos com vendas		x		=	
Comissões	2,00	x	31.617,89	=	632,36
Propaganda	10,00	x	31.617,89	=	3.161,79
Juros	-	x	-	=	-
<b>Subtotal 2</b>					<b>3.794,15</b>
<b>TOTAL (Subtotal 1 + 2)</b>				<b>R\$</b>	<b>5.956,81</b>

**Tabela 29: Estimativa dos custos de comercialização para o segundo mês.** Fonte: análise financeira.

### 7.5.7.3 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O 3º MÊS:

Descrição	%	x	Faturamento Estimado em R\$ (mensal)	=	Custo Total (R\$)
1. Impostos (SIMPLES)					
INSS	-	x	-	=	-
IRPJ	0,27	x	72.721,28	=	196,35
PIS/ PASEP	0,23	x	72.721,28	=	167,26
COFINS	0,95	x	72.721,28	=	690,85
CSLL	0,31	x	72.721,28	=	225,43
ICMS	2,33	x	72.721,28	=	1.694,40
CPP (Contribuição Patronal Previdenciária): Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica	2,75	x	72.721,28	=	1.999,83
<b>Subtotal 1</b>					<b>4.974,12</b>
2. Gastos com vendas		x		=	
Comissões	2,00	x	72.721,28	=	1.454,42
Propaganda	6,00	x	72.721,28	=	4.363,27
Juros	-	x	-	=	-
<b>Subtotal 2</b>					<b>5.817,69</b>
<b>TOTAL (Subtotal 1 + 2)</b>				<b>R\$</b>	<b>10.791,81</b>

**Tabela 30: Estimativa dos custos de comercialização para o terceiro mês.** Fonte: análise financeira.

### 7.5.8 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

Abaixo são relacionados os funcionários para realizar as diversas atividades do negócio. São considerados os custos com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.):

Função	Número de Empregados	x	Salário Mensal (R\$)	=	Total (RS)
Vendedor (a)	2	x	800,00	=	1.600,00
Total dos Salários					1.600,00
Encargos Sociais (25,10 %)					
<b>Total do custo com mão-de-obra</b>				<b>R\$</b>	<b>2.001,60</b>

**Tabela 31: Estimativa dos custos com mão-de-obra.** Fonte dos encargos sociais: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/contas-em-dia-1/encargos-trabalhistas> - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese).

### 7.5.9 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período.

#### 7.5.9.1 CUSTOS FIXOS DO NEGÓCIO E VALORES MENSAIS ESTIMADOS:

Descrição	Custo Total Mensal (R\$)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	7.000,00
Água	
Energia elétrica	
Telefone (com Internet)	100,00
Honorários do contador	400,00
Pró-labore (valor considerado para o 1º ano)	1.000,00
Manutenção dos equipamentos	-
Salários + encargos	2.001,60
Material de limpeza	20,00
Material de escritório	15,00

Combustível		-
Taxas diversas		-
Serviços de terceiros		-
Depreciação (computador e acessórios)		61,53
Outros (aluguel máquina cartão de crédito)		60,00
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>10.596,60</b>

**Tabela 32: Custos fixos e valores mensais estimados.** Fonte: análise financeira.

### 7.5.10 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e o total dos custos, sejam eles fixos ou variáveis, é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

#### 7.5.10.1 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PARA O PRIMEIRO MÊS DO NEGÓCIO:

Tabela	Descrição	R\$	%
	1. Receita total com vendas	26.347,79	100,00
	2. Custos variáveis totais		
	2.1 (-) Custos com materiais e/ ou CMV	9.850,84	37,39
	2.2 (-) Impostos sobre vendas	1.802,18	6,84
	2.3 (-) Gastos com vendas	3.688,68	14,00
	Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)	15.341,70	58,23
	3. Margem de contribuição (1 – 2)	11.006,09	41,77
	4. Custos fixos totais	10.596,60	40,22
	5. Lucro/ Prejuízo Líquido (3 – 4)	409,49	1,55

**Tabela 33: Demonstrativo de resultados para o 1º mês.** Fonte: análise financeira.

Para calcular o percentual (%) de cada um dos itens que compõem o Demonstrativo de Resultados, foi dividido o item pela Receita Total de Vendas, multiplicando o resultado por 100.

No primeiro mês os preços de venda são baixos para atrair os consumidores, por isso o lucro líquido não foi muito alto, conforme o demonstrativo de resultados acima. Porém com a projeção de vendas a partir do segundo mês do negócio, mesmo aumentando os preços de venda, os mesmos continuarão sendo

muito inferiores aos preços dos concorrentes. Com essa elevação nos preços das mercadorias, a empresa conseguirá aumentar o lucro líquido, conforme demonstrativo de resultados abaixo, para o segundo mês de operação no mercado:

#### 7.5.10.2 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PARA O SEGUNDO MÊS DO NEGÓCIO:

<b>Tabela</b>	<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
	1. Receita total com vendas	31.617,89	100,00
	2. Custos variáveis totais		
	2.1 (-) Custos com materiais e/ ou CMV	9.850,84	31,15
	2.2 (-) Impostos sobre vendas	2.162,66	6,84
	2.3 (-) Gastos com vendas	3.794,15	12,00
	Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)	15.807,65	50,00
	3. Margem de contribuição (1 – 2)	15.810,24	50,00
	4. Custos fixos totais	10.596,60	33,51
	5. Lucro/ Prejuízo Líquido (3 – 4)	<b>5.213,64</b>	16,49

**Tabela 34: Demonstrativo de resultados para o 2º mês.** Fonte: análise financeira.

#### 7.5.10.3 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PARA O TERCEIRO MÊS DO NEGÓCIO

Conforme comentado acima, considerando a época de final de ano, com Natal, Ano Novo, etc.

<b>Tabela</b>	<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
	1. Receita total com vendas	72.721,28	100,00
	2. Custos variáveis totais		
	2.1 (-) Custos com materiais e/ ou CMV	19.701,68	27,09
	2.2 (-) Impostos sobre vendas	4.974,12	6,84
	2.3 (-) Gastos com vendas	5.817,69	8,00
	Subtotal de 2 (2.1+2.2+2.3)	30.493,49	41,93
	3. Margem de contribuição (1 – 2)	42.227,79	58,07
	4. Custos fixos totais	10.596,60	14,57
	5. Lucro/ Prejuízo Líquido (3 – 4)	<b>31.631,19</b>	43,50

**Tabela 35: Demonstrativo de resultados para o 3º mês.** Fonte: análise financeira.

Como o custo mensal das mercadorias é por volta de R\$ 10.000,00 mil reais, exceto para datas comemorativas, foi investido o montante de R\$ 50.000,00 mil reais como capital de giro. A necessidade de capital de giro foi definida com base no saldo do balanço para o primeiro mês e com visão para os três próximos meses:

$$\text{NCG} = \text{"Valor" das Contas a Receber} + \text{Valor em Estoque} - \text{Valor das Contas a Pagar.}$$

$$\text{NCG} = \text{R\$ } 26.347,79 + \text{R\$ } 50.000,00 - (\text{R\$ } 15.341,70 + \text{R\$ } 10.596,60)$$

Necessidade Capital Giro = +/- R\$ 50.000,00 mil reais

Partindo do pressuposto que o estoque inicial foi comprado sem a utilização do capital de giro, logo para novembro/2013 será investido R\$ 10.000,00 mil reais de estoque, no mês de dezembro será investido R\$ 20.000,00 mil reais devido ao aumento nas vendas na época de Natal, em janeiro/2013 mais R\$ 10.000,00 mil reais em aquisição de mercadorias e em fevereiro/2013 mais R\$ 10.000,00 mil reais em mercadorias. A partir do 4º mês do negócio no mercado, a empresa através do lucro líquido total acumulado nos três primeiros meses de R\$ 37.254,32 (trinta e sete mil reais, duzentos e cinquenta e quatro reais e trinta e dois centavos) ainda terá disponível, mais de R\$ 50.000,00 mil reais para continuar utilizando como capital de giro e assim sucessivamente.

Conforme comentado no presente trabalho e plano de negócio, a idéia inicial é favorecer o novo negócio no mercado através de preços inferiores e competitivos em relação aos concorrentes. Através de um *marketshare* evoluído, a empresa nos próximos meses aumentará os preços, porém sempre mantendo os mesmos ainda inferiores à concorrência e oferecendo descontos e promoções. A receita total com vendas consequentemente aumentará. Em todo o levantamento financeiro, foi planejado o investimento pré-operacional com o e-commerce, porém as vendas online não foram inclusas nas projeções mensais, o que traria ainda mais lucro para o empreendimento, levando em consideração que as vendas pela internet abrangem todos os consumidores do Brasil. Uma vez que o presente estudo pretende verificar a viabilidade de implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa, ou seja, através de uma loja física, nas projeções de vendas o e-commerce não foi incluído, pois o mesmo abrange o mercado a nível Brasil.

Do total de 100% do estoque, 20% foram vendidos no primeiro mês, 20% no segundo mês, 40% vendidos no terceiro mês e restaram 20% em estoque. Com isso, em média será necessário gastar aproximadamente R\$ 10.000,00 reais mensais, para comprar mercadorias para o estoque e assim esse valor será retirado do capital de giro da empresa. Levando em consideração o percentual de vendas de 20% mensal, ainda considerando as sazonalidades, com base nas projeções de vendas levantadas, estima-se que em 4 meses a empresa terá vendido todo o estoque e com o capital de giro inicial de R\$ 50.000,00, poderá utilizar o mesmo durante esse período de quatro meses sem necessitar contar com lucro líquido, ou seja, mesmo após pagar todos os custos fixos e variáveis, a empresa pode ir retendo um percentual do lucro líquido mensal para poder utilizar como capital de giro; conforme comentado acima, após o quarto mês do empreendimento, a empresa continuará com um capital de giro necessário para o negócio.

De acordo com a projeção de vendas, no primeiro mês a empresa conseguirá pagar todos os custos fixos e variáveis, mesmo tendo um baixo percentual de lucro líquido, onde foi considerada uma margem pequena de vendas para o município de Ponta Grossa, sem contar com as vendas pela internet.

A partir de uma projeção de vendas no segundo mês, com um aumento de preços em 20%, o lucro líquido será um pouco maior e gradativamente até o quarto mês do negócio no mercado, a empresa conseguirá através do lucro líquido ir separando um percentual para utilizar e manter como capital de giro.

Ainda com base nos demonstrativos de resultados, pela lógica a empresa terá mensalmente um lucro líquido médio de R\$ 7.415,10 (sete mil, quatrocentos e quinze reais e dez centavos). Esse valor é com base no lucro líquido de R\$ 5.213,64 mensais por 11 meses e considerando mais a época de natal e ano novo soma-se R\$ 31.631,19, onde na divisão do total por doze meses temos a média mensal. Ressalto mais uma vez que não foram consideradas as vendas através do e-commerce, devido aos objetivos específicos e geral do trabalho em questão. Se as vendas on-line fossem consideradas o lucro líquido mensal poderia ser maior.

As projeções efetuadas foram através de uma margem mínima com base no mercado Ponta-Grossense e de acordo com a pesquisa de mercado efetuada com os consumidores, concorrentes, empresários do ramo, entre outros.

Como o *payback* é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento, a

tabela abaixo procura demonstrar o prazo necessário para que o retorno do investimento seja alcançado:

<b>Mês</b>	<b>Ano</b>	<b>Lucro Líquido (R\$)</b>
Outubro	2013	409,49
Novembro	2013	5.213,64
Dezembro	2013	31.631,19
Janeiro	2014	5.213,64
Fevereiro	2014	5.213,64
Março	2014	5.213,64
Abril	2014	5.213,64
Maio	2014	10.000,00
Junho	2014	5.213,64
Julho	2014	5.213,64
Agosto	2014	10.000,00
Setembro	2014	5.213,64
Outubro	2014	5.213,64
Novembro	2014	5.213,64
Dezembro	2014	31.631,19
Janeiro	2015	5.213,64
<b>Total: 16 meses</b>		<b>141.021,91</b>

**Tabela 36: Tempo de retorno do investimento.** Fonte: análise do *payback*.

Conforme a projeção da tabela acima, o *payback* do empreendimento ocorrerá em 16 meses, ou seja, 1,4 anos, considerando as projeções de vendas e sazonalidades. Então, com a soma do lucro líquido mensal, a expectativa é ter o retorno sobre o capital investido de R\$ 140.000,00 mil reais, em um ano e quatro meses.

## **8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO**

Após todo o levantamento efetuado neste presente trabalho de conclusão de curso, com base em uma estrutura de plano de negócio através de tópicos fundamentais para o estudo de viabilidade de um empreendimento, envolvendo pesquisa de mercado, entrevistas com empresários do ramo, análise dos consumidores, análise da concorrência, análise de demanda e análise financeira através de projeções de cenários de vendas, aquisições de mercadorias, custos e despesas, verificou-se a necessidade de capital de giro, dos investimentos mensais, enfim, foram obtidos índices que justificam a viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no município de Ponta Grossa, Paraná.

O tempo de retorno do investimento inicial necessário de R\$ 138.686,83 (cento e trinta e oito mil reais, seiscentos e oitenta e seis reais e oitenta e três centavos), ocorrerá após um total de 1,4 anos, ou seja, 16 meses para que o capital inicial investido seja recuperado.

Considerando todos os dados coletados e analisados, com as devidas projeções financeiras no cenário atual, conclui-se que o investimento é viável e recomenda-se a implantação do empreendimento no mercado.

## REFERÊNCIAS

- 1 SEBRAE: **Definição de Plano de negócio**. Disponível em: <<http://www.vincerecomunicacao.com.br/blog/empreender-eis-a-solucao/plano-de-negocios-o-que-e-isso/>>. Acesso em: 15/08/2012.
- 2 WIKIPEDIA: **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>>. Acesso em: 16/08/2012.
- 3 WIKIPEDIA: **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>>. Acesso em: 16/08/2012.
- 4 EMPREENDEDORISMO. Disponível em: <[http://empreendedoresiesa.blogspot.com.br/2010\\_08\\_01\\_archive.html](http://empreendedoresiesa.blogspot.com.br/2010_08_01_archive.html)>. Acesso em: 17/08/2012
- 5 WIKIPEDIA: **Roupa**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Roupa>>. Acesso em: 18/08/2012.
- 6 RICHTER, Henry G. *Retailing: principles and practices*. 3. ed. New York: Mc Graw-Hill, 1954.
- 7 GUIA DO MARKETING. Disponível em: <<http://guiadomarketing.powerminas.com/qual-a-diferenca-entre-consumidor-e-cliente/>>. Acesso em: 25/09/2012.
- 8 COMPREENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>>. Acesso em: 27/09/2012.
- 9 CAPITAL HUMANO/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 5)
- 10 WIKIPEDIA: **Motivação**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Motivacao>> Acesso em: 27/09/2012.
- 11 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=626rokdhk](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=626rokdhk)>. Acesso em: 30/09/2012.

12 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=626rokdhk](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=626rokdhk)>. Acesso em: 30/09/2012.

13 FINANÇAS EMPRESARIAIS/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 4)

14 SEBRAE: **Rentabilidade**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/cus/tomizado/uasf/gestao-financeira/analise-financeira/3\\_rentabilidade.pdf](http://www.sebrae.com.br/cus/tomizado/uasf/gestao-financeira/analise-financeira/3_rentabilidade.pdf)>. Acesso em: 05/10/2012.

15 PIMENTEL, Aurelio. **O capital de giro e o seu cálculo**. Disponível em: <<http://adminmicroempresa.blogspot.com.br/2007/04/o-capital-de-giro-e-o-seu-clculo.html>>. Acesso em: 06/10/2013.

16 MÉTODO DO PAYBACK. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/9502>>. Acesso em: 06/10/2012.

17 SEBRAE: **Margem de contribuição**. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2009/02/o-que-e-margem-de-contribuicao/>>. Acesso em: 06/10/2012.

18 WIKIPEDIA: **Índice de Liquidez**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice\\_de\\_liquidez](http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_liquidez)>. Acesso em: 10/10/2012.

19 SEBRAE-RS: **Estudo de viabilidade econômica e financeira**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/consultoria-estudo-de-viabilidade-economico-e-financeiro>>. Acesso em: 10/10/2012.

20 PORTAL DE CONHECIMENTOS - **Análise de Viabilidade Econômica**. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/9502>>. Acesso em: 11/10/2012.

21 PORTAL DO CONSUMIDOR: **Levantamento feito pelo Data Popular**. Disponível em: <<http://www.portaldoconsumidor.gov.br/noticia.asp?id=22037>> Acesso em: 27/01/2013.

ANÁLISE DO CONSUMIDOR. Disponível em: <<http://www.cid.unb.br/publico/setores/000/76/textos/2005/Analise%20consumidorPDF.pdf>>. Acesso em: 25/09/2012.

ANDREWS, Kenneth. R. ***The concept of corporate strategy***. New York: Dow-Jones Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BORDEAUX-REGO, Ricardo; et al. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BUZZEL, Robert D.; GILLIGAN, Colin; WILSON, Richard M. S. ***Strategic marketing management***. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1977.

CAPITAL HUMANO. FAE *Business School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 5)

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CIDREIRA, Renata Pitombo. **Os sentidos da moda: vestuário, comunicação e cultura**. São Paulo: Annablume, 2005.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 7. Reimpressão.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias\\_de\\_marketing](http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias_de_marketing)>. Acesso em: 24/09/2012.

FERRELL, O. C.; et al. **Estratégia de marketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

FINANÇAS EMPRESARIAIS. FAE *Business School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 4)

GLUECK, Frederick W.; KAUFMAN, Stephen; WALLECK, A. Steven. **Strategic management for competitive advantage**. Harvard Business Review, Jul./ Aug. 1980.

HART, Ellen R. **Strategic change: reconfiguring operational process to implement strategy**. In FABREY, L.; RANDALL, R. M. *The portable MBA in strategy*. New York: John Wiley, 1994.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **Strategic management: an integrative prospective**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg)>. Acesso em: 27/09/2012.

HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. Trad. Lene Belon Ribeiro – 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ÍNDICE DE LIQUIDEZ. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice\\_de\\_liquidez](http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_liquidez)>. Acesso em: 28/09/2012.

KÖHLER, Carl. **História do vestuário**. Editado e atualizado por Emma Von Schart; tradução de Jefferson Luiz Camargo; revisão da tradução Silvana Vieira. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOBATO, David Menezes; et al. **Estratégia de empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARGEM DE CONTRIBUICAO. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2009/02/o-que-e-margem-de-contribuicao/>>. Acesso em: 05/10/2012.

MARKETING. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>>. Acesso em: 24/09/2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13 ed – 26 ed. São Paulo: Atlas, 2004 - 2009.

OLIVIO, Silvio; HAYASHI, André R.; SILVA, Hélio Eduardo. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 2ª ed. São Paulo: Rêspel, 2003.

QUIGLEY, Joseph V. **Vision: how leaders develop it, share it and sustain it**. New York: McGraw-Hill, 1993.

QUINN, James B. **Intelligent enterprise**. New York: The Free Press, 1992.

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=626rokdhk](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=626rokdhk)>. Acesso em: 27/09/2012.

RENTABILIDADE. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestao-financeira/analise-financeira/3\\_rentabilidade.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestao-financeira/analise-financeira/3_rentabilidade.pdf)>. Acesso em: 28/09/2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio** / Organizado por Flávio Lúcio Brito; colaboradores Haroldo Mota de Almeida, Luiz Antônio Nolasco dos Santos, Mauro de Souza Henriques. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SALIM, César Simões; et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Waldinar. **Base sólida para sua empresa**. 2. ed. atualizada e revisada. Teresina: SEBRAE/PI, 2001.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. 3. Ed. Ver e atual. Curitiba: Ibpex, 2006.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5. ed – 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001 – 2004.

SPOHN, Robert F., ALLEN, Robert Y. **Retailing**. Reston: Prentice-Hall, 1977, p.3.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

THOMPSON, Arthur A., A. J. Strickland III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução de Francisco Roque Monteiro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA. Disponível em: <<http://www.sebrae.rs.com.br/index.php/consultoria-estudo-de-viabilidade-economico-e-financeiro>>. Acesso em: 05/10/2012.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. [revisão técnica Renato Gonçalves Guerra, Roberta Rebouças Yoshida, Vicente Picarelli Filho. 3. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

# APÊNCIDE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE MERCADO

## PREZADO COLABORADOR

Este questionário é parte da pesquisa de mercado do TCC - Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pelo Acadêmico João Batista Salles Júnior, graduando do Curso MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná. O presente visa verificar a viabilidade de implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no Município de Ponta Grossa/ PR, com preços a serem praticados com base em OUTLETS internacionais, pretendendo melhor atender as necessidades de compra dos Ponta-Grossenses. Com este instrumento de pesquisa busco conhecer melhor o mercado consumidor de vestuário de grife, suas preferências, e se estão satisfeitos. Portanto, sua opinião é de fundamental importância para mim. Não existem respostas certas ou erradas, suas informações serão mantidas em sigilo absoluto.

### ANTECIPADAMENTE AGRADEÇO SUA ATENÇÃO E COOPERAÇÃO

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

1. Qual seu sexo?  
 Masculino  
 Feminino  
 Prefere não opinar
2. Qual a sua idade?  
 De 16 a 24 anos  
 De 25 a 34 anos  
 De 35 a 44 anos  
 De 45 a 59 anos  
 > 60 anos
3. Qual é o seu nível de instrução?  
 Analfabeto  
 1º Grau Incompleto  
 1º Grau Completo  
 2º Grau Incompleto  
 2º Grau Completo  
 Nível Superior Incompleto  
 Nível Superior Completo
4. Assinale o valor que mais se aproxima de sua renda mensal:  
 Menos de R\$ 500,00  
 De R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00  
 De R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00  
 Acima de R\$ 1.501,00
5. Quais os meios de comunicação que você mais utiliza/ ou tem acesso?  
 Internet  
 Rádio  
 Jornal/ Revista  
 Carros de som  
 TV
6. O que mais chama a sua atenção em uma propaganda?  
 Os preços anunciados  
 Visual da propaganda  
 A marca ou a qualidade do produto  
 Criatividade  
 Nenhuma das opções
7. Você costuma efetuar suas compras de roupas em Ponta Grossa/ PR? (se "não" responda a questão 8):  
 Sim  
 Não
8. Por qual fator você não costuma efetuar as suas compras de roupas em Ponta Grossa/ PR?  
 Preço  
 Prazo  
 Qualidade  
 Atendimento  
 Variedade  
 Marca  
 Outros. Qual? \_\_\_\_\_
9. Onde você costuma comprar roupas?  
 Shoppings
- Internet  
 Lojas especializadas (confeções)  
 Lojas de departamento (cama, mesa e banho)  
 Compras diretas (revendedoras)
10. Qual fator lhe influencia na decisão de compra?  
 Indicação do vendedor  
 A marca  
 Promoção  
 Tendências da moda  
 Necessidade  
 Nenhuma das opções
11. Você é fiel a alguma marca de roupas?  
 Hollister  
 Lacoste  
 Abercrombie  
 Calvin Klein  
 Tommy Hilfiger  
 Aeropostale  
 TNG  
 Danylller  
 Nike  
 Puma  
 Adidas  
 Dolce & Gabbana  
 Ralph Lauren  
 Não tem preferência  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_
12. Você costuma comprar roupas em média com que frequência?  
 Todo mês  
 A cada 2 meses  
 A cada 3 meses  
 A cada 4 meses  
 A cada 6 meses  
 Mais de 6 meses
13. Qual é o valor utilizado para aquisição de roupas (a cada compra)?  
 De R\$ 1,00 a R\$ 200,00  
 De R\$ 201,00 a R\$ 400,00  
 De R\$ 401,00 a R\$ 600,00  
 De R\$ 601,00 a R\$ 800,00  
 De R\$ 801,00 a R\$ 1.000,00  
 Acima de R\$ 1.001,00
14. Quem costuma comprar roupas em sua casa?  
 Esposo/ Esposa  
 Filho/ Filha  
 Mãe/ Pai  
 Você mesmo  
 Outros
15. Qual o estilo que prefere de roupas?  
 Social  
 Esporte  
 Esporte fino
- Na moda  
 Básica  
 Ocasional
16. Classifique o atendimento das lojas de roupas em Ponta Grossa:  
 Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Ruim  
 Péssimo  
 Nenhuma das opções
17. Na sua opinião os preços das roupas ofertadas no município de Ponta Grossa são:  
 Acessíveis  
 Caros  
 Normal de mercado
18. Dentre os itens abaixo, quais são considerados diferenciais para uma loja de vestuário em Ponta Grossa:  
 Preços acessíveis  
 Prazos para pagamento  
 Qualidade no atendimento  
 Variedade de produtos  
 Descontos  
 Marca  
 Promoção  
 Qualidade no produto
19. Na sua opinião qual seria o lugar estratégico de localização de uma loja de grife?  
 Centro  
 Não tem preferência  
 Shopping
20. Você é fiel a alguma empresa no município de Ponta Grossa para efetuar as suas compras de roupas?  
 Sim. Qual? \_\_\_\_\_  
 Não
21. Na sua opinião a instalação de uma nova loja de roupas (grife) no município de Ponta Grossa/ PR:  
 É viável  
 O município não comporta  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_
22. Caso fosse instalada uma nova loja de roupas de grife em Ponta Grossa, a um preço acessível em relação à concorrência, você frequentaria?  
 Sim  
 Não  
 Depende. De quê? \_\_\_\_\_
23. Você conhece alguma loja de grife (roupas) em Ponta Grossa?  
 Sim. Qual? \_\_\_\_\_  
 Não

## APÊNDICE B - ENTREVISTA COM EMPRESÁRIOS

### PREZADO COLABORADOR

Este questionário é parte da pesquisa de mercado do TCC - Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pelo Acadêmico João Batista Salles Junior, graduando do Curso MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná. O presente visa o levantamento de dados para verificar a viabilidade de implantação de um comércio varejista de vestuário de grife no Município de Ponta Grossa/ PR, pretendendo melhor atender as necessidades de compra dos Ponta-Grossenses. Não existem respostas certas ou erradas, suas informações serão mantidas em sigilo absoluto.

ANTECIPADAMENTE AGRADEÇO A ATENÇÃO DISPENSADA

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

01 - Empresa: \_\_\_\_\_

02 - Proprietário: \_\_\_\_\_

03 - Quantos funcionários têm a sua empresa? \_\_\_\_\_

04 - Como funciona a política de remuneração para os vendedores? ( ) Salário Fixo ( ) Salário + Comissão ( ) Comissão

05 - Qual a média salarial paga aos vendedores? Qual o percentual da comissão sobre vendas (se houver)?  
\_\_\_\_\_

06 - Ocorre na sua empresa de perder produtos por estragar, peças serem recebidas com defeito sem direito a devolução ou outros fatores? Qual o percentual? \_\_\_\_\_

07 - Descreva aproximadamente quais são os seus custos/despesas para as contas abaixo:

Discriminação	Valor (R\$)	Discriminação	Valor (R\$)
Água		Embalagem	
Luz		IPTU (anual)	
Telefone		Fretes	
Internet		Aluguel Máq. Cartão Crédito	
Contador		Propaganda	
Material de limpeza		Aluguel - Shopping	
Material de escritório		Aluguel - Centro/ Avenida	

08 - Qual o percentual de vendas financiadas na sua empresa? \_\_\_\_\_

09 - Qual o prazo médio para recebimento das vendas financiadas? \_\_\_\_\_

10 - Qual o prazo médio dos fornecedores? \_\_\_\_\_

11 - Quanto à precificação, qual a margem bruta (percentual) aproximada é atribuída sobre o preço de custo do produto?  
\_\_\_\_\_

12 - Aproximadamente qual a margem de lucro (percentual) você verifica na sua empresa? \_\_\_\_\_

13 - Possui outras formas de venda/comercialização além da loja física? \_\_\_\_\_

14 - Qual foi o investimento inicial necessário para a abertura da loja de grife? \_\_\_\_\_

15 - Obteve o *payback* em quantos meses? \_\_\_\_\_

**APÊNDICE C - PLANO DE NEGÓCIOS**

**“PG OUTLET STORE”**

**RUA ERMELINO DE LEÃO, 703 – OLARIAS  
PONTA GROSSA/ PR**

**SHOPPING PALLADIUM**



**JOÃO BATISTA SALLESSE JÚNIOR**

**OSMAR RIBEIRO JÚNIOR**

**PROPRIETÁRIOS**

**PONTA GROSSA/ PR**

**42 99465204**

**Este Plano de Negócios e Trabalho de Conclusão de Curso foi elaborado de  
Julho/2012 à Março/ 2013 por João Batista Sallesse Júnior**

## ANEXOS

### ANEXO A – ORÇAMENTO DE VEICULAÇÃO NA RÁDIO MUNDI FM

**From:** [Marcão - Mundi FM](#)

**To:** [sallessejr@hotmail.com](mailto:sallessejr@hotmail.com)

**Sent:** Monday, November 26, 2012 2:21 PM

**Subject:** PROPOSTA MUNDI FM

Boa tarde, conforme conversamos estou enviando valores para veiculação na Radio Mundi Fm.

#### **VALOR UNITÁRIO INSERÇÕES**

15`` - R\$ 17,00

30`` - R\$ 22,00

#### **PACOTE PROMOCIONAL – SEG/DOM**

**05** INSER/DIA DE 30`` - SEG/DOM – **R\$ 2.250,00**

**07** INSER/DIA DE 30`` - SEG/DOM – **R\$ 3.150,00**

**10** INSER/DIA DE 30`` - SEG/DOM – **R\$ 4.500,00**

*Valores mensais para contratos acima de 3 meses*

*Veiculação comercial entre 07:00 e 22:00 horas. Horários rotativos, determinação de horários acréscimo de 20%.*

*Valores com inserções de 15`` correspondem a 80% do valor de 30``.*

*Pagamento 30 dias.*

#### **PACOTE PROMOCIONAL – SEG/SEX**

**05** INSER/DIA DE 30`` - SEG/SEX – **R\$ 1.650,00**

**07** INSER/DIA DE 30`` - SEG/SEX – **R\$ 2.310,00**

**10** INSER/DIA DE 30`` - SEG/SEX – **R\$ 3.300,00**

*Valores mensais para contratos acima de 3 meses*

*Veiculação comercial entre 07:00 e 22:00 horas. Horários rotativos, determinação de horários acréscimo de 20%.*

*Valores com inserções de 15`` correspondem a 80% do valor de 30``.*

*Pagamento 30 dias*

#### **VALOR TESTEMUNHA IS**

TESTEMUNHAL PROGRAMA MANHÃ É SHOW – ENTRE 08 E 12 HORAS – R\$ 80,00 (CADA)

TESTEMUNHAL PROGRAMA PADRÃO DE QUALIDADE – ENTRE 12 E 14 HORAS – R\$ 100,00 (CADA)

BLITZ DA MUNDI – R\$ 700,00

*Favor confirmar o recebimento deste.*

Sendo só para o momento,

Atenciosamente

**Marcão**

Rádio Mundi FM – Ponta Grossa/Pr

Tel: (42) 2101-2055 – 9900-5636

[www.mundifm.com.br](http://www.mundifm.com.br)

## ANEXO B – ORÇAMENTO DE VEICULAÇÃO NA RÁDIO JOVEM PAN FM

### Tabela de preços Jovem Pan FM

Outubro de 2012 Base: 30 segundos



www.jovempanfm.com.br

SUDESTE	FREQUÊNCIA	06 às 24h	06 às 19 h	DETERMINADO	
01	São Paulo - SP	100,9 MHz	1.759,00	2.376,00	2.717,00
02	Araraquara - SP	95,7 MHz	22,00	32,00	38,00
03	Barra Bonita - SP	97,7 MHz	10,00	13,00	20,00
04	Barretos - SP	101,5 MHz	45,38	63,10	88,39
05	Belo Horizonte - MG	99,1 MHz	197,00	325,00	427,00
06	Campinas - SP	89,9 MHz	100,00	144,00	179,00
07	Capão Bonito - SP	90,7 MHz	25,00	30,00	36,00
08	Catanduva - SP	91,5 MHz	25,00	32,00	42,00
09	Dracena - SP	94,5 MHz	15,00	18,00	20,25
10	Ipatinga - MG	102,3 MHz	25,00	30,00	35,00
11	Itaperuna - RJ	91,3 MHz	50,50	65,41	91,57
12	Maringá - SP	100,9 MHz	25,20	32,80	36,40
13	Passos - MG	90,9 MHz	16,10	22,50	28,00
14	Patos de Minas - MG	103,3 MHz	20,00	25,00	30,00
15	Piracicaba - SP	103,1 MHz	28,00	39,20	44,80
16	Poços de Caldas - MG	104,1 MHz	38,09	46,82	66,65
17	Ribeirão Preto - SP	93,1 MHz	80,00	100,00	120,00
18	Rio de Janeiro - RJ	102,9 MHz	810,00	880,00	1.155,00
19	Santos - SP	95,1 MHz	96,00	120,00	155,00
20	São João da Boa Vista - SP	95,9 MHz	31,00	42,00	54,00
21	São José dos Campos - SP	94,3 MHz	75,00	99,00	120,00
22	Taubaté - SP	98,3 MHz	60,00	78,00	105,00
23	Três Rios - RJ	92,9 MHz	32,00	40,00	48,00
24	Uberaba - MG	103,7 MHz	15,00	25,20	29,30
25	Vitória - ES	100,1 MHz	85,00	95,00	122,00
<b>SUL</b>					
26	Cascavel - PR	101,5 MHz	32,00	45,00	64,00
27	Criciúma - SC	93,9 MHz	33,00	39,50	47,00
28	Curitiba - PR	103,9 MHz	147,00	206,00	294,00
29	Florianópolis - SC	101,7 MHz	107,78	131,72	149,69
30	Itajaí / Camboriú - SC	94,1 MHz	70,00	80,00	100,00
31	Jacarézinho - PR	99,3 MHz	22,00	30,00	37,00
32	Joaçaba - SC	90,9 MHz	25,65	29,20	37,95
33	Joinville - SC	91,1 MHz	40,00	50,00	55,00
34	Londrina - PR	102,9 MHz	46,64	60,00	78,00
35	Maringá - PR	101,3 MHz	27,42	36,21	43,60
36	Osório - (litoral RS)	103,1 MHz	40,00	50,00	64,00
37	Ponta Grossa - PR	103,5 MHz	35,00	49,00	70,00
38	Porto Alegre - RS	97,5 MHz	277,00	340,00	452,00
<b>NORDESTE</b>					
39	Aracaju - SE	88,7 MHz	54,50	73,00	82,00
40	Caruaru - PE	101,3 MHz	163,00	206,00	295,00
41	Feira de Santana - BA	100,9 MHz	29,52	39,60	44,64
42	Fortaleza - CE	94,7 MHz	91,00	128,00	177,00
43	Maceió - AL	102,7 MHz	39,84	49,17	61,87
44	Natal - RN	89,9 MHz	67,00	81,00	87,00
45	Recife - PE	95,9 MHz	234,00	298,00	425,00
46	São Luis - MA	102,5 MHz	72,00	96,00	132,00
47	Sobral - CE	91,3 MHz	18,50	21,50	31,00
<b>NORTE</b>					
48	Belém - PA	102,3 MHz	92,00	126,00	152,00
49	Manaus - AM	104,1 MHz	88,00	118,80	135,00
<b>CENTRO-OESTE</b>					
50	Brasília - DF	106,3 MHz	513,00	733,00	996,00
51	Cuiabá - MT	93,3 MHz	56,00	69,00	90,00
52	Goiânia - GO	106,7 MHz	72,00	89,00	116,00
<b>ARGENTINA</b>					
53	Mercosul	93,3 MHz	21,61	28,55	49,45
<b>NACIONAL</b>			<b>6.200,73</b>	<b>8.077,28</b>	<b>10.174,56</b>

• Comercial ao vivo: acréscimo de 100%.  
 • Publicidade sem fundo comercial (comunicações, avisos e etc.): acréscimo de 200%.  
 • Abertura de boletim, texto-logotipo, vinheta de passagem com duração de 7 segundos: o preço é 80% do comercial de 30 segundos.  
 • A reserva de espaço só poderá ser feita mediante entrega de autorização ou mapa reservado assinado com timbre de agência ou anunciante.  
 • Cancelamento de programação só poderá ser feito até três dias de comunicação escrita com 30 dias de antecedência caso o cancelamento ocorra no período inferior a 30 dias será efetuado o valor de programação reservada.

• Todo o comercial que faça alusão a mais de um produto, serviço, marca ou empresa será considerado múltiplo. Em vista disso, haverá um acréscimo de 20%.  
 • O material (spot, jingle, texto e etc...) deverá estar na emissora 48 horas antes da data de veiculação.  
 • Não há geração aos sábados e domingos.  
 • Condição de pagamento: 15 dias fora o mês de veiculação.  
 • Para negociações especiais, não aceitaremos cancelamento dos spots programados; caso haja cancelamento, a programação será faturada pelo preço de tabela.

Conversão de comerciais  
 até 15" > 0,8 do preço de 30"  
 até 45" > 1,5 do preço de 30"  
 até 60" > 2,0 do preço de 30"

comercial@jovempanfm.com.br





# Tabela de cobertura das afiliadas FM

Outubro de 2012



04

www.jovempanfm.com.br

NORDESTE	FREQUÊNCIA MHz	COBERTURA
40 Caruaru - PE	101,3	Garavati, Bezerros, Santa Cruz do Capibaribe, Chã Grande, Tortimão, Surubim, Escada, Alcanali, Serra de São Miguel, Belém de Maria, São Jardim, Bom Jardim, Borbó, Boa Vista, Boqueirão, Carpina, Ourém de São Félix, Cotacandá, Condado, Cupira, Namá, João Alfredo, Vitória de Santo Antão, Lajedo, Limoeiro, Macaparana, Nazaré da Mata, Paratiba, Palmares, Passira, Piedra de Fogo, Porto Calvo, Pombos, Ribamar, Riacho das Almas, Santa Cecília, São Bento do Una, São Caetano, São Joaquim do Monte, Salgueirinho, Tacaimbó, Tracunhaém, Tâmba, Verbetes, Vão, Montão, Bonanza, Cabo de Santo Agostinho, Itanaseca, Itapicuma, Caxemba, Campina Grande.
41 Feira de Santana - BA	100,9	Água Fria, Alagoinhas, Angicos, Antônio Cardoso, Araújo, Araci, Aramei, Balsa Grande, Bilíngua, Cochoalva, Comendador, Conde, Castro Alves, Conceição da Feira, Conceição do Góia, Conceição do Jacuípe, Conceição de Maria, Conceição de Maria, Cruz das Almas, Dias D'Ávila, Entre Rios, Euclides de Cunha, Feira de Santana, Iapu, Icará, Igarassu, Ipitã, Itararé, Itabirato, Lamenha, Macajuba, Madre de Deus, Maragogipe, Mundo Novo, Nazaré das Farinhas, Ourunganga, Pi de Serra, Piedão, Pintada, Quatzenroth, Rafael Jambeiro, Refolhópolis, Riachão de Jacuípe, Santa Bárbara, Santa Luzia do Norte, Santa Luz, Santópolis, Santo Antônio de Jesus, Santo Estevão, São Félix, São Gonçalo, Serra Santa, Serinha, Tanquinho, Tacobinda, Tucano, Valença.
42 Fortaleza - CE	94,7	Aguaçu, Caucaia, Maranguape, Pacotuba, Eusébio, Maracaniú, Cascavel, Pindoretama, Beberibe, Fortim, Aracati, São Gonçalo do Amarante, Piraçema, Horizonte, Capistrano, Trairi, Lindoambar, Aracati, Aracatiaba, Aratuba, Barreira, Betânia, Cedice, Caucaia, Chorozinho, Fortaleza, Guaiúba, Guaraniranga, Itaitinga, Malungá, Ocaípe, Pacajus, Pacoti, Palmácia, Parajuru, Parnaíba, Pindoretama, Redenção, São Luís do Curu, Urubiriba.
43 Maceió - AL	102,7	Aracaju, Atalaia, Serra de Santo Antônio, Serra de São Miguel, Boca da Mata, Coqueiro Seco, Joaquim Gomes, Maceió, Rio Largo, Roteiro, Santa Luzia do Norte, São Luís do Quitandino, São Miguel dos Campos, São Sebastião, Piasópolis, Maribondo.
44 Natal - RN	89,9	Areia, Bom Jesus, Brejinho, Ceará Mirim, Extremoz, Galinhos, Iguai, Marinho, Lagoa de Pedras, Lagoa Salgada, Macaíba, Maranguape, Monte Alegre, Natal, Nísia Floresta, Parnamirim, Santa Maria, São Gonçalo do Amarante, São José do Bonfim, São Paulo do Potengi, São Pedro, Tatui, Tibau do Sul, Vera Cruz.
45 Recife - PE	95,9	Agrestina, Água Bela, Água Preta, Alagoa, Araripe, Aracaba, Barreiros, Bezerros, Bom Conselho, Borbó, Bojo de Madre de Deus, Cabo, Chã Grande, Camaragiba, Capim, Caruaru, Condado, Cortes, Cururu, Escada, Gamaleira, Garanhuns, Goiana, Igarassu, Ipojuca, Itambé, Itapicuma, Itapissuma, Itaquitinga, Itajubá, Jaboatão dos Guararapes, Joaquim Nabuco, Lincóles, Mirogaia, Nazaré da Mata, Olinda, Palmares, Paudalho, Paulista, Pílar, Pombos de Pedra, Pombos, Primavera, Riacho das Almas, Ribamar, Rio Formoso, Salé, São José do Egito, São Caetano, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Vitória de Santo Antão, Tacaimbó, Timbaúba.
46 São Luis - MA	102,5	São José de Ribamar, Povo do Lume, Alcântara, Bacabal, Rosário, Presidente Juscelino, Morros, Azeitão, Anel, Santa Rita, Raposa-Mirim, Humberto de Campos, Santa Amara, Santa Inês, Coaraci, Pedrinhas, Piratuba, Cunupi, Requião, Vargem Grande, Miranda do Norte, Matias, Miralim, Viana, São Mateus, Cantanhada, Cedral, Pinarua Cruz, São Vicente Férrer, Bacabal, Santa Luzia, Peritoró, Barreirinhas.
47 Sobral - CE	91,3	Acari, Alcantaras, Aracati, Bela Cruz, Cariri, Conde, Forquilha, Frechalândia, Grapi, Guaiúba, Guaraná do Norte, Hidrolândia, Ibiapina, Ipa, Itapicuba, Itarna, Itapipoca, Itapipoca, Marco, Maracá, Maracá, Mirim, Mucambo, Montinho, Pacajá, Parafizópolis, Santa Quitéria, Santana do Acari, São Benedito, Senador Sá, Sobral, Tanguá, Ubajuba, Vicos do Ceará, Uiraúna, Verê.
<b>NORTE</b>		
48 Belém - PA	102,3	Abelardo, Acari, Barcarena, Beneditos, Bujaru, Cochoalva do Anari, Castanhal, Colares, Infançipá, Vigia, Igarapé Açu, Igarapé, Igarapé Mirim, Santa Isabel do Pará, São Domingos do Capim, Aranduaçu, Moji, Mosqueiro, Santa Bárbara, Santa Maria, Santo Antônio do Tauá.
49 Manaus - AM	104,1	Amatuká, Atacama, Caméio de Vilas, Maracá, Maracá, Rio Preto de Eça.
<b>CENTRO OESTE</b>		
50 Brasília - DF	106,3	Água Fria - GO, Água Clara - GO, Água Limpa - GO, Alvorada - GO, Arinos - MG, Ass Norte, Ass Sul, Brasília, Burtão de Minas - MG, Cabeceira Grande - MG, Cabeceiras - GO, Candangolândia, Catãozinho, Caladão, Caju, Caju, Cidade Ocidental - GO, Coaraci - GO, Colônia Agrícola Armação, Colônia Agrícola São José, Colônia Agrícola Vicente Pires, Comendador de Goiás - GO, Cristalina - GO, Cruzalândia, Cruzalândia Velha, Edília - GO, Formosa - GO, Gama, Guará I, Guará II, Itapaci, Lago Norte, Lago Sul, Luzilândia - GO, Miracema de Goiás - GO, MSPW, Novo Gama, Núcleo Bandeirante, Padre Bernardo - GO, Parnaíba, Pedregal, Pirenópolis - GO, Pirenópolis, Pirenópolis de Goiás - GO, Recanto das Emas, Riacho Fundo I, Riacho Fundo II, Sembrança, Santa Maria, Santo Antônio do Descoberto - GO, São Sebastião, Subedinho I, Subedinho II, Taguatinga, Uru - MG, Vespertino de Goiás - GO, Verjo, Vila Boa - GO, Vila Flogido - GO, Vila Rica.
51 Cuiabá - MT	93,3	Alcobaça, Barão de Melgão, Chapada dos Guimarães, Jangade, Nobre, Nossa Sra. do Livramento, Poxoréu, Rosário Oeste, Santo Antônio do Leverger, Várzea Grande.
52 Goiânia - GO	106,7	Abadia de Goiás, Abadiânia, Acropolis, Alcobaça, Americana do Brasil, Anápolis, Anicuns, Aparecida de Goiânia, Anapu, Anapolina, Avelinópolis, Bela Vista de Goiás, Bonópolis, Brazabrantes, Cedizópolis, Comendador de Goiás, Caturama, Cesarina, Coaraci, Coaraci de Goiás, Corumbá de Goiás, Cristandópolis, Cromina, Demolândia, Edília, Fimimópolis, Goiânia, Goiânia, Guapó, Hidrolândia, Indaiara, Inhumas, Itabera, Itaguara, Itaguara, Jandira, Jaraguá, Joviânia, Leopoldo de Bulhões, Nazaré, Nerópolis, Nova Venécia, Otonara, Palmeira de Goiás, Palmeiras de Goiás, Palmelo, Petrolina de Goiás, Piazópolis, Pombalina, Santa Bárbara de Goiás, Santa Cruz de Goiás, Santa Teresinha de Goiás, Santo Antônio de Goiás, São Francisco de Goiás, São Luís dos Montes Belos, Senador Canedo, Silvânia, Taquaral de Goiás, Teresopolis de Goiás, Trindade, Turvânia, Verjo, Vianópolis, Vianópolis.
<b>ARGENTINA</b>		
53 Mercosul	91,1	Argentina: Barro Colorado, Eldorado, Porto Iguaçu, Wanda. Paraguai: Salto del Guairá, San Alberto, Dr. Juan León Melgarejo, Hernández, Ocaípe, Ciudad del Este, Santa Rita, Los Cedrales, Brasil: Guaruá, Mercedes, Marichal Cândido Rondon, Pato Branco, Entre Rios, S. J. Palmeiras, Toledo, Santa Helena, Ouro Verde, São Pedro do Oeste, Cascavel, Vera Cruz, Santa Teresinha, Caju, Açu, Itapipicoba, Matãozinho, Medianeira, São Miguel do Iguaçu, Sertãozinho, Santa Teresinha, Capitão Leônidas Marques, Foz de Iguaçu, Capenema, Itaipava, Piraíto, Foz de Iguazú, Bela Vista, Pranchita, Santo Antônio do Sudeste, Francisco Beltrão.

comercial@jovempanfm.com.br

## ANEXO C – ORÇAMENTO DE VEICULAÇÃO NA RÁDIO E TV – IDEIA3



ATENDIMENTO: Rodrigo Carvalho

DATA: 28/11/2012

Proposta comercial

### Planilha de Orçamentos

#### Produção Audiovisual

Zero Z	Q	Preço unitário	Total
VT 30" com captação de imagem, edição, áudio	1	R\$ 1,450.00	R\$ 1,450.00
VT 15" com captação de imagem, edição, áudio	1	R\$ 1,250.00	R\$ 1,250.00
Spot 30"	1	R\$ 295.00	R\$ 295.00
Spot 15"	1	R\$ 295.00	R\$ 295.00
<b>Valor de Criação Agência: Roteiro e Direção</b>	1	R\$ 950.00	R\$ 950.00

1. A agência será remunerada pelos honorários que constam nesta planilha.

2. Todos os custos de produção são estimados, podendo haver alterações conforme maiores definições.

3. Eventuais licenças, autorizações e taxas junto à Prefeitura e outros órgãos competentes do setor do cliente não são de responsabilidade da agência

4. Prazos de pagamento e produção

de materiais serão negociados na aprovação do projeto.

5. Os custos são válidos pelo período de 30 dias da apresentação da planilha.

Os custos da agência são baseados em 20% das tabelas da AMPRO (Associação de Marketing Promocional) e SINAPRO (Sindicato das agências de propaganda).







## ANEXO F – ORÇAMENTO DE EQUIPAMENTOS NA EQUIPALOJA



Manequim masculino > MANEQUIM MASCULINO IMPORTADO CÓD.5904



### MANEQUIM MASCULINO IMPORTADO CÓD.5904

★★★★★ em 0 avaliações. [Dê sua avaliação](#)

MANEQUIM MASCULINO IMPORTADO DE FIBRA COM BASE DE VIDRO

Referência: 5904

Disponibilidade: Disponível em 10 dias

Seção: Manequim masculino

[Saiba mais sobre este produto](#)

Por: **R\$ 400,00** Ou em até **3x** de **R\$ 133,33** Sem Juros

[Dê sua avaliação](#) [Tire suas dúvidas](#) [Indique este produto](#) [Lista](#)

CORES:

Selecione...

### MANEQUIM MASCULINO IMPORTADO CÓD.6253

★★★★★ em 0 avaliações. [Dê sua avaliação](#)

MANEQUIM MASCULINO IMPORTADO DE FIBRA COM BASE DE VIDRO CÓD.6253 (NÃO ACOMPANHA PERUCA)

Referência: 6253

Conteúdo: 0 unidade(s)

Seção: Manequim masculino

Disponibilidade: ESGOTADO

[Saiba mais sobre este produto](#)

Por: **R\$ 900,00** Ou em até **3x** de **R\$ 300,00** Sem Juros

[Dê sua avaliação](#) [Tire suas dúvidas](#) [Indique este produto](#) [Lista](#)

[Calcule o frete](#)

[Saiba como pagar](#)

**PRODUTO INDISPONÍVEL**  
**AVISE-ME QUANDO CHEGAR** !





### Manequim feminina com pose cód.1234-2

★★★★★ em 0 avaliações. [Dê sua avaliação](#)

**Modelo:** Fibra / Feminina / Com pose / Corte na perna / Inteira **Referência:** 1234-2  
**Conteúdo:** 1 unidade  
**Disponibilidade:** Disponível em 40 dias **Seção:** Manequim feminina  
[Saiba mais sobre este produto](#)

Por: **R\$ 374,00** Ou em até **3x** de **R\$ 124,67** Sem Juros

[Dê sua avaliação](#) [Tire suas dúvidas](#) [Indique este produto](#) [Lista](#)

[Calcule o frete](#) [Saiba como pagar](#)

**COMPRAR**



### MANEQUIM FEMININA IMPORTADA CÓD.5612

★★★★★ em 0 avaliações. [Dê sua avaliação](#)

MANEQUIM FEMININA IMPORTADA DE FIBRA COM BASE DE VIDRO (NÃO ACOMPANHA PERUCA)

**Modelo:** 5612 **Referência:** 5612  
**Seção:** Manequim feminina **Disponibilidade:** ESGOTADO  
[Saiba mais sobre este produto](#)

Por: **R\$ 400,00** Ou em até **3x** de **R\$ 133,33** Sem Juros

[Dê sua avaliação](#) [Tire suas dúvidas](#) [Indique este produto](#) [Lista](#)

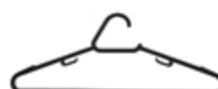
[Calcule o frete](#) [Saiba como pagar](#)

**PRODUTO INDISPONÍVEL  
AVISE-ME QUANDO CHEGAR**



**CABIDE PARA TERNO CÓD.2237**  
CABIDE PARA TERNO DE PLÁSTICO C/GANCHO METAL

Por: **R\$ 2,81**  
Ou em até 2× de **R\$ 1,41** Sem Juros



**CABIDE FIXO CÓD.2024**  
CABIDE FIXO ADULTO - VÁRIAS CORES

A partir de  
Por: **R\$ 0,66**



**PROVADOR CÓD.1556**  
PROVADOR COM CORTINA 0.90X2.00 MDF

Por: **R\$ 491,30**  
Ou em até 3× de **R\$ 163,77** Sem Juros



**ARMÁRIO COLMÉIA CÓD.0678**  
ARMÁRIO COLMÉIA MDF 0.90X0.35X1.86

Por: **R\$ 408,00**  
Ou em até 3× de **R\$ 136,00** Sem Juros



**PUFF CÓD.3579**  
PUFF RETANGULAR 1.10x0.40x40 CÓD.3579

Por: **R\$ 76,50**  
Ou em até 3× de **R\$ 25,50** Sem Juros



**ACRÍLICO PORTA RELÓGIO CÓD.0029**  
ACRÍLICO PORTA RELÓGIO

Por: **R\$ 1,87**

## ANEXO G – ORÇAMENTO DE ABERTURA DE EMPRESA

### ORÇAMENTO

#### ABERTURA DE EMPRESA

Ramos Comércio de Artigos do Vestuário.

Serviços: Elaboração do Contrato Social, elaboração requerimentos e registros nos órgão competentes.

HONORÁRIOS CONTÁBÉIS: R\$ 450,00

Taxas:

JUNTA COMERCIAL: R\$ 71,00

CORPO DE BOMBEIROS: R\$110,00 \*

PREFEITURA: R\$ 80,00 \*

CARTÓRIOS: R\$ 70,00 \*

**CUSTO TOTAL R\$ 781,00**

\*Valores aproximados. Variam de acordo com a área utilizada pela empresa.

**Prazo estimado: 60 Dias.**

#### PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS MENSAIS:

##### **Assessoria Contábil:**

- ✓ Organização, classificação e lançamento dos documentos;
- ✓ Escrituração dos livros contábeis;
- ✓ Emissão de Balanços, Balancetes e Demonstrações Contábeis.

##### **Assessoria Fiscal:**

- ✓ Orientação a Procedimentos a serem adotados por sua empresa.
- ✓ Organização, classificação e lançamentos notas fiscais entrada e saída;
- ✓ Escrituração dos livros fiscais;
- ✓ Apuração dos impostos;
- ✓ Atendimentos as Obrigações Acessórias (DIP), DASN, DACON, DCTF, D-MED, SISS, Sintegra, etc.).

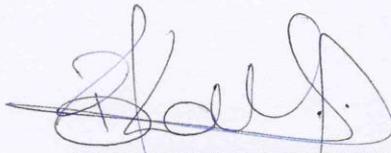
##### **Assessoria Trabalhista:**

- ✓ Registro de funcionários;
- ✓ Controle de Frequência (Ponto);
- ✓ Administração do Banco de Horas;
- ✓ Elaboração das Folhas de Pagamento;
- ✓ Guias para recolhimento encargos trabalhistas (INSS, FGTS, IRRF.);
- ✓ Férias;
- ✓ Aviso Prévio e Rescisões;
- ✓ Obrigações Acessórias (RAIS, DIRF, CAGED, SEFIP.);
- ✓ Representação na homologação de rescisões.

**Valor dos Honorários Mensais: R\$ 400,00.**

Este orçamento tem validade de 30 dias.

Ponta Grossa, 26 de Novembro de 2012.



**BRUNO ITALO RONCHI**  
Rua Benjamin Constant, 1122 - Centro  
Fone/Fax: **(42)3225-0800**  
CEP 84010-380 - Ponta Grossa - PR  
Contador CRC/PR 055.161/O-8 - CPF 043.916.989-51

## ANEXO H – ORÇAMENTO DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL



Automação Comercial

Ponta Grossa, 27 de Novembro de 2012.

À  
João Sallesse  
Ponta Grossa - Pr

REF.: PROPOSTA FORNECIMENTO DE PRODUTOS

Prezado Senhor(a),

É com grata satisfação que estamos encaminhando, em anexo o presente, **Proposta** para vosso estabelecimento, de acordo com os contatos já mantidos com Vv. Ss.

É importante salientar, desde o início, nosso contentamento em poder atendê-los, além do orgulho de ter o nome dessa organização no rol de **Clientes Interalfa**, o que só engrandece nossa empresa.

Por outro lado, temos absoluta convicção de podermos atender vossas necessidades e expectativas; afirmação que nos credencia fazer a experiência acumulada durante estes onze anos de existência, no atendimento ao mercado nacional e dentro de uma variada gama de segmentos de atuação, além de idêntica variedade de portes, que englobam desde pequenos estabelecimentos até grandes conglomerados comerciais de expressão internacional. Todos, no entanto, atendidos com igual esforço e dedicação, por nossa equipe de elevado nível técnico e profissional, marca absolutamente registrada e consolidada da Interalfa.

Por fim, ficando na expectativa de vossa análise e considerações a respeito da presente proposta, assim como também dispostos a fornecer maiores esclarecimentos que porventura venham a se fazer necessários, aproveitamos o ensejo para, mais uma vez, agradecer vossa preferência, ao tempo em que também enviamos nossas mais,

Cordiais e Atenciosas Saudações.

INTERALFA AUTOMAÇÃO  
Cesar E. Abud Limas



## 1. Objeto da Proposta

Fornecimento de software para controle e agilidade de atendimento no processo de gestão:

O software **SIAM-ERP** - Sistema Integrado de Administração de Materiais é um sistema multiusuário, multi-filial e integrado, para gerenciamento de empresas, e podendo ser **customizado** de acordo com as necessidades das empresas com controle de estoque, compras, vendas, orçamentos, comissões, controle de clientes, fornecedores e contas a receber / pagar, controle financeiro e ordem de serviço e ainda apontamento de controle de ponto, e exportação de dados para sistemas contábeis.

Através dele é possível controlar depósitos, extrato de conta corrente, transferência de saldos e estoques, emitir posições de estoque físico e financeiro. O sistema conta ainda com impressões de nota fiscal, boleto bancário, cupom fiscal. A rotina de venda de mercadorias gera automaticamente estatísticas de venda e atualizações nas quantidades em estoque fornecendo também giro de estoque e atualização quantidade mínima, além de calcular as comissões dos vendedores, gerarem as contas a receber dos clientes e imprimir comprovantes de venda, nota fiscal ou cupom fiscal.

O software **SIAM-ERP** permite ao usuário obter vários tipos de consultas e relatórios, tudo isso de uma maneira muito prática e simples. Todo o software pode ser protegido por senhas de acesso (controle por usuário), permitindo assim a máxima segurança de suas informações, impedindo o acesso de pessoas não autorizadas. Hoje o software SIAM-ERP roda em plataforma Linux com total performance e segurança.

Além da ferramenta **SIAM-ERP customizada** para suas necessidades e com total integração entre os departamentos da organização, contamos também com a interligação on-line de todas as filiais aonde temos o gerenciamento total seja em qualquer cidade que se tenha filial. Também oferecemos serviços de consultoria de gestão de processos na qual seus colaboradores serão capacitados para utilizar todo potencial das ferramentas disponibilizadas.

Item	Qtd	Descrição	Valor Unit.(R\$)	Valor Total (R\$)
01	01	<b>Micro Servidor HP</b> Processador AMD Athlon II Dual Core de 1,3Ghz Memoria de 1GB DIMM-ECC HD 160GB SATA Controladora Raid 0/1 Slots de Expansão 2 PCI Express Gabinete Ultra micro torre Fonte de Alimentação 200 watts Controlador de rede NC 107i PCI Express Gigabit Ethernet USB 4 frontais 2 traseiros 1 interna + 1 eSATA traseira Garantia 1 ano peças - Monitor AOC 15" LCD	2.200,00	2.200,00
02	01	<b>Software SIAM</b> - Versão Linux Composto por: Controle de Estoque, Contas a Pagar/Receber, Faturamento, Controle Financeiro, Controle de Caixa e Conversão de Cadastro de Clientes, Fornecedores e Cadastro de Produtos e NFe. Serviços de instalação e configuração Sistema Operacional Servidor Linux instalado e configurado e estações de trabalho.	8.800,00	8.800,00
03	01	Contrato de Manutenção Mensal	700,00	700,00

OBS. Para conversão de dados a hora de programação no valor de R\$ 150,00.



#### Condições Comerciais

Os valores acima estão em reais para Usuário Final

#### Condição de Pagamento

Item 01 – Pagamento a vista com 10 dias ou em 1+2 sem juros.

Item 02 – Pagamento em 1+1, depósito da entrada no fechamento do pedido.

#### Prazo de Entrega

Prazo de entrega servidor de até 05 dias uteis;

Implantação do servidor a combinar.

#### Validade da Proposta

As condições desta proposta permanecem inalteradas pelo prazo de 10 (DEZ) dias corridos, contados da data de sua emissão.

#### Instalação

Instalação física de cabo de rede e rede elétrica será objeto de cotação à parte.

Despesas com viagem, alimentação e hospedagem por conta do cliente.



## Customização e adequação Sistema SIAM

A customização de um sistema operacional reduz gastos na empresa desde o primeiro momento, essa é a sua real intenção, você não precisa de uma equipe de especialistas para a instalação e manutenção de seus sistemas.

O primeiro passo para se customizar um sistema operacional é ter bem definidas as reais necessidades da empresa. Isso não é uma tarefa fácil, principalmente para as empresas que não dispõem de profissionais especializados no assunto.

Após as necessidades serem definidas será customizado um sistema que apresente a melhor relação sistema/necessidade ao cliente. É justamente nesse passo que a customização de um sistema reduz gastos para a sua empresa. Você recebe um sistema pré-configurado, reduzindo assim, o tempo na implementação do seu sistema. Essa redução de tempo gera uma redução nos custos de instalação e configuração. Além disso, a instalação poderá ser feita por alguém que tenha um conhecimento básico de informática, não sendo necessário contratação de especialistas. Cabe ressaltar que para eventuais problemas, a sua empresa contará com nosso suporte técnico.

Valor de R\$ 120,00 /hora.



**Contrato de Suporte Mensal:**

**1. Consultoria técnica de informática fornecida aos Clientes.**

Este item resume-se ao escritório ter um Analista de Sistema disponível para tratar dos assuntos relacionados ao software perante o cliente, bem como, fornecer suporte técnico, instalação e utilização dos sistemas fornecidos pela Interalfa.

**2. Os trabalhos de suporte ao Sistema e à Base de Dados.**

Esta atividade é composta por atividades de orientação e treinamento dos usuários do sistema, quando o mesmo não tem conhecimento como proceder em determinadas situações, bem como esclarecimentos preventivos, e correção de procedimentos ou operações erradas. Este item também engloba as atualizações do sistema nas filiais e o suporte das mesmas.

**3. Os trabalhos de manutenção do Sistema e da Base de Dados.**

Esta atividade diz respeito a manutenção da base de dados, quanto ao crescimento do banco de dados, criação de instrumentos de melhoramento do desempenho para compensar o crescimento da base de dados que causa depreciação do desempenho. Além desta, temos a manutenção normal do sistema, na correção de inconsistências detectadas e pequenas alterações solicitadas pelo Cliente.

**4. Desenvolvimentos de Novas funcionalidades.**

O desenvolvimento de novas funcionalidades estará de acordo com as necessidades levantadas pelo cliente. (valores atrelados à customizações do sistema)

**5. Plano do Contrato.**

O plano de contrato proposto, englobará os itens 1, 2 e 3 em valor contratual de 20 horas mensais para com valor de R\$ 700,00 (Setecentos Reais) mensais.

O valor do contrato será pago, no primeiro dia útil do mês subsequente.

**6. Validade do Contrato de Suporte e renovação.**

Este Contrato tem validade de um ano, e poderá ser renovado por mais outros tantos, quando seja conveniente para ambas as partes, aplicando um reajuste anual no valor da hora pelo índice IGP-M, podendo ser rescindido pelas partes, a qualquer tempo, mediante aviso prévio de 30 (trinta) dias, ficando o pagamento residual atrelado, única e exclusivamente, aos dias efetivamente trabalhados.

## ANEXO I – ORÇAMENTO DE MONITORAMENTO E SEGURANÇA PATRIMONIAL



UMA SOLUÇÃO DURADOURA COM UMA GRANDE  
RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO

Ponta Grossa, 30 de NOVEMBRO de 2015.

À:

ATT: JOÃO SALLESSE

*Em atendimento à sua solicitação, passamos a apresentar nossa proposta para prestação de serviços, de acordo com o que segue:*

### **A DEFINIR.**

### **TIPOS DE SERVIÇOS EFETUADOS PELA INTERSEPT COM BASE EM CONTRATO.**

- *Ronda, Visita especial (Cobertura), Monitoramento de Alarme, com adicional botão pânico, Monitoramento via sistema de imagens, com ou sem gravação delas pela empresa, sistema CFTV, Instalações e Monitoramento de Cercas Eletrônicas e Mão de Obra Terceirizada.*

### **ATENDIMENTO:**

- *Comprometemo-nos a atender qualquer sinal de alarme, seja ele causado por problemas técnicos ou não, dentro do tempo máximo de 10 (dez) minutos.*
- *Toda situação considerada normal será comunicada através do relatório mensal. As situações consideradas graves serão comunicadas de imediato.*
- *O atendimento de nossa equipe, a qualquer sinal de alarme dar-se-á no período de 24 horas ininterruptas, sendo todos os dias da semana.*
- *O funcionamento do sistema é controlado e monitorado, através da central de monitoramento, de onde podemos controlar à distância o comportamento do sistema.*

### **RESPONSABILIDADE:**

- *Ficaremos responsáveis pelo comportamento moral e profissional de nossos funcionários, repondo integralmente quaisquer danos e prejuízos comprovadamente por eles causados em face à execução dos serviços.*



UMA SOLUÇÃO DURADOURA COM UMA GRANDE  
RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO

**VALOR MONITORAMENTO / PÂNICO:**

- **R\$ 100,00** (CEM REAIS ) mensais. Independente do nº de visitas realizadas.

**VALOR MONITORAMENTO / PÂNICO / VISITAS ESPECIAIS 24 HORAS:**

- **R\$ 140,00** (CENTO E QUARENTA REAIS ) mensais. Independente do nº de visitas realizadas.

**VALOR MONITORAMENTO / PÂNICO / VISITAS ESPECIAIS 24 HORAS / RONDAS:**

- **R\$ 180,00** (CENTO E OITENTA REAIS ) mensais. Independente do nº de visitas realizadas.

**VALOR MONITORAMENTO / PÂNICO / VISITAS ESPECIAIS 24 HORAS / RONDAS  
COMPROVADAS ELETRONICAMENTE:**

- **R\$ 200,00** (DUZENTOS REAIS ) mensais. Independente do nº de visitas realizadas.

**SISTEMA DE MONITORAMENTO DE IMAGENS ( CFTV ).**

**MONITORAMENTO DE IMAGENS SEM GRAVAÇÃO:**

- **R\$ 180,00** ( CENTO E OITENTA REAIS ) mensais.

**MONITORAMENTO DE IMAGENS COM GRAVAÇÃO:**

- **R\$ 240,00** (DUZENTOS E QUARENTA REAIS ) mensais.

**SISTEMA DE COMUNICAÇÃO POR GPRS (CUSTO SOMENTE DO CHIP, (PLACA NECESSÁRIA).**

**TAXA CHIP BRASIL TELECOM:**

- **R\$ 15,00** (QUINZE REAIS) mensais.



## UMA SOLUÇÃO DURADOURA COM UMA GRANDE RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO

**MONITORAMENTO DE ALARME:** Instalação, manutenção e monitoramento. Atendimento 24 horas, todos os dias. A qualquer sinal de violação do sistema, enviaremos nosso tático para prestar o devido atendimento.

**MONITORAMENTO:** Após a instalação da cerca, ela poderá ser interligada na central de alarme, e a qualquer sinal de violação da mesma (corte de fios), enviaremos nosso tático para prestar o devido atendimento.

**MONITORAMENTO C.F.T.V.:** Após a instalação do sistema, o cliente poderá optar para que a INTERSEPT realize 10 acessos noturnos com duração de 05 minutos cada, ou sempre que houver disparos do sistema de alarmes. (Quando tratar-se de placa de captura Geovision ficaremos conectados 24 horas ininterruptas).

**PÂNICO:** Para ser acionado em situações de emergência, 24 horas por dia, podendo ser acionado via teclado ou controle remoto, e também podendo estar localizado na portaria em caso de condomínios.

**VISITAS ESPECIAIS:** É uma visita de urgência, por exemplo: existe uma pessoa suspeita próxima ao condomínio, na sua chegada e/ou saída. Sugere-se que seja ligado para nossa central, para que seja enviado um tático móvel para que sua chegada ou saída seja acompanhada pelo mesmo. Estas visitas também podem ser programadas previamente por telefone, sem que exista um fato real, somente para que nosso cliente tenha mais segurança nas suas chegadas e saídas.

**RONDAS COMPROVADAS ELETRONICAMENTE** Hrs: De 4 a 6 rondas nas 24 horas, todos os dias, inclusive sábados, domingos e feriados. O Tático Móvel (devidamente caracterizado) passa no condomínio, fazendo a vistoria, e registrando rondas via ponto eletrônico instalado no local (sem custos de equipamentos para o cliente).

**ATENDIMENTO TÁTICO AÉREO:** Em casos de extrema urgência, ou seja, constatação de pessoas alheias no local, seqüestros relâmpagos e demais situações de real emergência. Deslocaremos imediatamente nosso tático aéreo para que o mesmo dê apoio às nossas viaturas terrestres.

### **FORMAS DE COMUNICAÇÃO CLIENTE X INTERSEPT:**

**LINHA TELEFÔNICA CONVENCIONAL:** Todo evento como liga/desliga, pânico, disparo, teste periódico gera uma ligação onde essa reporta as informações para posterior atendimento.

- **PLACA VIA WEB (GPRS):** Para transmissão de dados, 24hrs online com nossa empresa, evitando falha de comunicação por corte de linha telefônica, essa por sua vez poderá ser usada com backup.



UMA SOLUÇÃO DURADOURA COM UMA GRANDE  
RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO

**CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:**

- **TOTAL R\$ ()**
- **á vista ou**
- **1 ENTRADA + 01, OU 02 PARCELAS FIXAS (BOLETO BANCARIO), (NEGOCIÁVEIS).**

**QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS:**

*-Nossos equipamentos possuem tecnologia de última geração, possibilitando tanto ao cliente quanto à empresa, maior confiabilidade em sua operação. Entre outras Funções, nossas centrais de alarme permitem:*

*-Sistema liga/desliga por teclado com senha e/ou pelo computador da empresa.*

*-Bloqueio de setores;*

*-Informa o setor violado na central de monitoramento;*

*-Relatório mensal dos eventos gerados pela central de alarme;*

*-Auto ativação por não movimento;*

*-Garantia de 01 ano (equipamentos).*

*-Garantia de 03 meses (serviços de instalação);*

*-Manutenção corretiva gratuita;*

*-A qualquer sinal de violação do sistema, nossa central comunica-se com o técnico mais próximo ao cliente, prestando assim um rápido atendimento.*



UMA SOLUÇÃO DURADOURA COM UMA GRANDE  
RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO

**PRAZO DE INSTALAÇÃO:**

*Após a confirmação, os serviços de instalação serão COMBINADOS COM O CONSULTOR DE SEGURANÇA.*

**CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

- *Na expectativa de podermos demonstrar a eficiência dos serviços de nossa empresa, junto a V.Sas., aguardamos um pronunciamento favorável.*

*Cordialmente,*

**ARGEO FRANÇA  
GERENTE COMERCIAL  
FILIAL PONTA GROSSA  
Fone: (042) 9919 8890  
(042) 9108 3905  
argeo@intersept.com.br**

*Alertamos que nos primeiros 60 dias o sistema poderá necessitar de manutenção periódica (sem custo).*

Aceite em:        /        /        Ass.:

Rua xv de setembro, 260 – UVARANAS - 84020-050 Ponta Grossa  
www.intersept.com.br  
Fone/Fax: (42) 3225-5872

## ANEXO J – ORÇAMENTO DE PANFLETAGEM – GRÁFICA IPRINT

 <p><b>iprint</b> Inovação em Impressão</p>	Rua Osmario Martins Ribas, 222 - Nova Rússia CEP 84053-400 Ponta Grossa – PR Fone/Fax: (42) 3235-0001 CNPJ: 04.757.230/0003-12 cleverton@iprintgrafica.com.br wanesa@iprintgrafica.com.br	<b>ORÇAMENTO</b>		
<b>Cliente: João Sallesse</b>				
<b>Contato:</b>		<b>Fone/fax:</b>		
Em atenção à sua solicitação apresentamos o seguinte orçamento:				
Item	Quantidade	Descrição	Unitário	Total
1	5.000	panfleto A5, couche 90g, impressã 4x4 cores.	R\$ 0,08	R\$ 400,00
2	5.000	panfleto A5 papel couche 90g fosco, 4x0 cores.	R\$ 0,07	R\$ 350,00
3	5.000	Panfleto A6(10x15 cm), papel couche 90g fosco, 4x4 cores	R\$ 0,06	R\$ 300,00
4	5.000	panfleto A6(10x15 cm), papel couche 90g fosco, 4x0 cores,	R\$ 0,05	R\$ 250,00
		0,00		
<b>Total:</b>				<b>R\$ 1.300,00</b>
Os valores apresentados já estão com impostos inclusos As quantidades poderão variar 5% para mais ou 5% para menos, que será faturada a quantidade entregue Para produção de materiais gráficos, não está incluso a "arte e diagramação". O arquivo deverá ser enviado pronto para impressão. Caso não tenha a arte pronta, será enviado orçamento da mesma separadamente do item de produção.				
Frete: iprint entrega Prazo de Entrega: 2 dias úteis arquivo ok Condições de Pagamento: Boleto 28 dias Validade: 10 dias. Vendedor: Cleverton				
				Ponta Grossa, 27 de novembro de 2012
Visite o nosso site <a href="http://www.iprintgrafica.com.br" style="color: white;">www.iprintgrafica.com.br</a>				

## ANEXO K – ORÇAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO E-COMMERCE



João Gabriel Maluf – joao@ideallcms.com.br

Proposta nº 22/10  
Ponta Grossa, 01 de dezembro de 2012.  
Para João Sallesse  
Contato → cel: (42) 8404-2911

Prezados Srs.  
Em prosseguimento aos nossos entendimentos, estamos formalizando a proposta de prestação de serviços de desenvolvimento de e-commerce voltado a peças de vestuário.

### 1. Apresentação

A empresa IdeallMarketing focaliza seu campo de atuação em criação de sistemas, programação visual, web design, identidade corporativa, sinalização, produção editorial, segurança e outros. Atende empresas de pequeno, médio ou grande porte buscando sempre solucionar as necessidades de comunicação entre setores e com os clientes. Acompanha as fases de planejamento, design e produção, buscando oferecer um produto final condizente com a qualidade do projeto inicialmente apresentado.

### 2. Projeto

➤ E-commerce

1 etapa) Levantamento de requisitos:

- a) Análise de mercado, público alvo, bem como estruturas necessárias e mídias utilizadas para a divulgação;
- b) Criação de identidade visual;
- c) Definição de estrutura de funcionamento, formas de pagamento aceitáveis, acompanhamento do pedido.

2 etapa) Desenvolvimento:

- a) Programação da gestão do sistema como um todo.
- b) Foco em integração com mídias sociais, (Facebook, Google +, Twitter).
  - a. O desenvolvimento com integração com o Facebook, se dá por meio do uso da API fornecida pela empresa, com elas podem ser criadas desde opções simplificadas como "curtir" em produtos cadastrados, até opções como disponibilizar a estrutura do e-commerce como aplicativo.

Obs: O conteúdo definitivo será estruturado de acordo com o planejamento estratégico, a ser definido entre o cliente e a IdeallMarketing.

A IdeallMarketing disponibiliza até 20 horas de treinamento local para o ambiente de gestão de e-commerce, sem custo adicional.

Preparado por ~~IdeallMarketing~~ para João Salles Pontá Grossa

Fone: (42) 3025-5862

Cel: (42) 8404-2911

[www.ideallmarketing.com.br](http://www.ideallmarketing.com.br)



João Gabriel Maluf – [joao@ideallcms.com.br](mailto:joao@ideallcms.com.br)

### 3. Etapas de desenvolvimento do projeto

#### 1ª etapa: Planejamento

- a) Listagem dos objetivos a serem satisfeitos;
- b) Definição do conteúdo;
- c) Organização do conteúdo (estruturação dos níveis hierárquicos de informação);
- d) Definição de estratégias.

#### 2ª etapa: Design

- a) Criação e desenvolvimento dos elementos de interface: identidade visual do sistema;
  - b) Diagramação do conteúdo (textos e gráficos);
- Seleção e tratamento de imagens;
- c) Aplicação e supervisão de testes de usabilidade.

#### 3ª etapa: Tecnologia

- a) Programação completa do sistema (conteúdo estático, dinâmico e sistemas);
- b) Treinamento para os usuários do sistema;

### 4. Cronograma

O cronograma proposto para a concretização deste projeto seguirá o prazo definido para as seguintes fases:

- a) 1ª etapa (planejamento) – máximo 10 dias úteis
- b) 2ª etapa (design) – máximo 10 dias úteis
- c) 3ª etapa (implementação) – máximo 40 dias úteis + testes + suporte e treinamento.

#### Obs:

- ✓ O início de cada etapa fica sujeita a aprovação por escrito da etapa anterior.
- ✓ O período de suporte e treinamento corresponde à dois meses após a implantação do sistema onde a ~~IdeallMarketing~~ se compromete a sanar dúvidas e auxiliar da melhor forma possível os usuários do sistema.
- ✓ Alterações do escopo do sistema, adaptação ou melhoria no software, após a finalização dos testes no software, serão analisadas e deverão ser contratada em um novo contrato.

Preparado por IdeallMarketing para João Sallesse Ponta Grossa

Fone: (42) 3025-5862

Cel: (42) 8404-2911

[www.ideallmarketing.com.br](http://www.ideallmarketing.com.br)



João Gabriel Maluf – [joao@ideallcms.com.br](mailto:joao@ideallcms.com.br)

## 5. Investimento e forma de Pagamento

Por tais serviços, deverá ser pago à IdeallMarketing o valor de R\$ 8.700,00 (oito mil e setecentos reais).

Após o desenvolvimento a parte contratante fica sujeita a mensalidade de R\$ 70,00 reais, referentes a hospedagem e serviço de e-mail.

## 6. Âmbito de intervenção do cliente

- a) Formação de uma equipe de acompanhamento que servirá como interlocutora durante o projeto;
- b) Fornecimento a IdeallMarketing de todas as informações e elementos necessários ao início e ao desenvolvimento do projeto.

## 7. Âmbito de intervenção da IdeallMarketing

- a) Prestar os serviços que são objetos da presente proposta com a competência e diligência adequadas ao cumprimento desta, defendendo os legítimos interesses e expectativas do cliente, principalmente no que se refere às relações com terceiros;
- b) Comunicar ao cliente, após a respectiva verificação, qualquer circunstância que possa condicionar o regular desenvolvimento do projeto;
- c) Não divulgar ou comunicar a terceiros, sem expresse consentimento do cliente, qualquer informação recebida, bem como elementos gráficos ou estudos relacionados com o projeto, sem prejuízo do exercício dos direitos reconhecidos no Código dos Direitos Autorais.

Preparado por IdeallMarketing para João Sallesse Ponta Grossa

Fone: (42) 3025-5862

Cel: (42) 8404-2911

[www.ideallmarketing.com.br](http://www.ideallmarketing.com.br)



João Gabriel Maluf – [joao@ideallcms.com.br](mailto:joao@ideallcms.com.br)

## 8. Atendimento ao cliente

A IdeallMarketing designará um profissional de sua equipe para realizar o *follow up* deste projeto junto ao cliente, tendo em vista a observância dos prazos acordados e da qualidade dos serviços prestados.

## 9. Considerações Gerais

- a) Sendo necessário digitalização de imagens em grandes formatos (maiores que ofício), produção de conteúdo, conversão de arquivos, digitação de textos e/ou outros serviços não previstos nesta proposta, serão cobrados à parte, mediante prévia autorização do cliente, como serviços complementares;
- b) Serão incluídos 11% de ISS sobre o valor total na nota fiscal de serviços;
- c) O início de cada etapa estará condicionado à aprovação, por escrito, da etapa anterior. Ou seja: ao final de cada etapa do projeto, será enviado um documento para que o cliente assine, concordando com o trabalho executado na referida etapa. Para o caso de alterações após a assinatura da aprovação, horas técnicas adicionais serão cobradas à parte, mediante a autorização do cliente, sendo R\$ 80,00 o valor da hora técnica;
- d) Caso o cronograma se estenda por mais de um mês do prazo estabelecido, por motivos de atrasos de entrega de conteúdo ou outro motivo por parte do cliente, será feito um novo orçamento, para aprovação do cliente do pagamento de horas adicionais, sendo R\$ 80,00 o valor da hora técnica. Esse procedimento visa exclusivamente o cumprimento do cronograma previsto.
- e) Em caso de atraso no pagamento das parcelas acordadas sem alguma justificativa anterior ou aviso prévio, o cliente estará sujeito à multa de 0,33% do valor da parcela por dia de atraso.

Na expectativa de estar oferecendo a melhor oferta para os serviços solicitados, aproveitamos a oportunidade para apresentar protestos de consideração e apreço.

Atenciosamente,

---

João Gabriel Maluf  
[joao@ideallmarketing.com.br](mailto:joao@ideallmarketing.com.br)  
Gerente de Planejamento e Desenvolvimento  
Cel: (55.42) 8404-2911

De acordo,

---

Representante João Sallesse

## ANEXO L – ORÇAMENTO DE ALUGUEL NO SHOPPING TOTAL

Preparado por [IdealMarketing](http://www.idealmarketing.com.br) para João Sallesse Ponta Grossa

Fone: (42) 3025-5862

Cel: (42) 8404-2911

[www.idealmarketing.com.br](http://www.idealmarketing.com.br)

### • **Res: Aluguel de espaço no Shopping Total**

Para ver mensagens relacionadas a esta, [agrupar mensagens por conversa](#).

De: **sinesio** (gerencia.imobiliario@muffato.com.br)

Enviada: quarta-feira, 28 de novembro de 2012 14:05:28

Para: João Sallesse (sallessejr@hotmail.com)

Para João Sallesse

Boa tarde,

Seguem os valores:

Taxa adm 10.000,00

Taxa mnt. 500

Aluguel de 2.300,00

Com carencia de 30 dias

Super Muffato

Setor imobiliario Matriz

45- 9115-1937

45-4009-5077

Enviado pelo meu aparelho BlackBerry® da Vivo



**SETOR IMOBILIARIO**

**SINESIO C. DELPIN**

**45-9115-1937**

**GERENCIA.IMOBILIARIO@MUFFATO.COM.BR**



## ANEXO M – ORÇAMENTO DE ALUGUEL NO SHOPPING PALLADIUM

- **Re: Aluguel de espaço no Palladium**

De: **João Giostri** (joaogiostri@shoppingpalladium.com.br)

Enviada: quinta-feira, 29 de novembro de 2012 13:32:40

Para: João Sallesse (sallessejr@hotmail.com)

Joao, o uso valor do ponto comercial é R\$1.300,00 /m2

Aluguel R\$80,00 m2

Fundo de promoção 25% do aluguel mínimo

Condominio valor de R\$60,00 m2

Aluguel % de 7% caso de loja de vestuarios.

Aguardo se tiver alguma duvida

--

João Luis Giostri

Shopping Palladium

Diretoria Geral

042-3224-3000



## ANEXO N – LISTA DE FORNECEDORES

- ⇒ Roupas diversas: Contato em New York – EUA (tia do futuro sócio)
- ⇒ Ali Express
- ⇒ DH Gate

### Fornecedores do Peru:

Eduardo Madeira  
SKYPE: roupaperu  
Nextel: 51\*113\*814  
Fone: 51-981130814  
Lima, Perú

- <http://diretodasfabricas.com/> (Peru,Brasil Originais em Atacado)
- <http://www.burbujastore.blogspot.com.br/> (Peru Originais em Atacado)
- [perucottom@hotmail.com](mailto:perucottom@hotmail.com) Telefone: 51986946089 - Nextel 51\*105\*6087
- [exportadores.com@hotmail.com](mailto:exportadores.com@hotmail.com)
- [rcperu@hotmail.com](mailto:rcperu@hotmail.com)
- [lamadrid\\_2010@hotmail.com](mailto:lamadrid_2010@hotmail.com)
- [todosport511@hotmail.com](mailto:todosport511@hotmail.com)
- [fishbong@hotmail.com](mailto:fishbong@hotmail.com)
- [jaqc\\_7@hotmail.com](mailto:jaqc_7@hotmail.com)

Além dos fornecedores acima, também haverá viagens esporádicas aos EUA para contatos com novos fornecedores e compras pessoalmente.

## ANEXO O – MODELOS DE LAYOUT PARA A LOJA



**ANEXO P – ORÇAMENTO DE AR CONDICIONADO E COMPUTADOR**



**MERCADOMÓVEIS LTDA**

**LOJAS MM PALLADIUM**

**ENDEREÇO: RUA ERMELINO DE LEÃO 703 SALA 61 À 68**

**CNPJ: 77.500.049/0060-98 IE: 90323265-09**

**TELEFONE: 42 3223-7444 / 42 9972-1174**

## **ORÇAMENTO**

<b>SPLIT ELECTROLUX 12000 BTUS FRIO</b>	<b>R\$ 1.399,00</b>
<b>COMPUTADOR BITWAY 2GB 250 HD LINUX</b>	<b>R\$ 999,00</b>

**LOJAS MM PALLADIUM**

**EVERSON GONÇALVES SUB GERENTE**

**PONTA GROSSA 24 DE NOVEMBRO DE 2012**

**ORÇAMENTO VÁLIDO POR 15 DIAS**

*(Handwritten signature)*  
Rua Ermelino de Leão, 703 - Ponta Grossa - PR  
77.500.049/0060-98  
MERCADOMÓVEIS LTDA

## ANEXO Q – ORÇAMENTO DE IMPRESSORA FISCAL



CNPJ.: 03.082.514/0002-02 I.E.: 904.46128-84  
Rua Ermelino de Leão, 703 Terreo Telefax: (42) 3222-8868  
Ponta Grossa - Paraná CEP 84035-000

Ponta Grossa, 1 de dezembro de 2012

A  
A/C

submetemos a vossa apreciação esta proposta para fornecimento dos equipamentos de informática.

Qde	Descrição do material	Valor Unitário	Valor Total
01	IMPRESSORA BEMATECH MP4200 TERMICA STANDARD	R\$ 890,00	R\$ 890,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 890,00</b>

### CONDIÇÕES GERAIS PARA COMERCIALIZAÇÃO

- **PRAZO DE ENTREGA:** 5 dias úteis.
- **PAGAMENTO:** 8x no cartão sem juros.
- **VALIDADE DA PROPOSTA:** Os preços poderão sofrer alterações sem aviso prévio;

Certos da atenção dispensada, e no aguardo da decisão de V. Sa., nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

**Sul Mídia Informática Ltda**  
**Alexandre Carlos**

# ANEXO R – ORÇAMENTO DE COMPUTADOR, MONITOR E IMPRESSORA



CNPJ.: 03.082.514/0002-02 I.E.: 90.446.128-84  
Rua Ermelino de Leão, 703 Telefax: (42) 3222-8868  
Ponta Grossa - Paraná CEP 84035-000

Ponta Grossa, 24 de novembro de 2012

## ORÇAMENTO

A/C JOÃO BATISTA SALLESSE JUNIOR

Submetemos a vossa apreciação esta proposta para fornecimento dos equipamentos de informática.

Qde	Descrição do material	Valor Unitário	Valor Total
01	MONITOR 15.6 LCD SAMSUNG LCD B1630	R\$ 265,00	R\$ 265,00
01	IMPRESSORA HP 3516 MULTIFUNCIONAL WIRELESS	R\$ 315,00	R\$ 315,00
01	<b>UNID. PROC. DIGITAL THINLINE 1060 C-60</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• AMD DUAL CORE C-60 1.33GHz</li><li>• MEMORIA 02GB DDR3</li><li>• HD 500GB</li><li>• REDE 10/100/1000</li><li>• ATI RADEON 6290HD COMPARTILHADA</li><li>• LINUX</li><li>• GARANTIA 1 ANO</li></ul>	R\$ 745,00	R\$ 745,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 1.325,00</b>

### CONDIÇÕES GERAIS PARA COMERCIALIZAÇÃO

- **PRAZO DE ENTREGA:** 05 dias úteis;
- **PAGAMENTO:** 10 vezes sem juros nos cartões de crédito;
- **VALIDADE DA PROPOSTA:** Os preços poderão sofrer alterações sem aviso prévio;

Certos da atenção dispensada, e no aguardo da decisão de V. Sa., nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

**Paulo Ricardo Firek Gonçalves**  
[vendas6@sulmidia.com.br](mailto:vendas6@sulmidia.com.br)

**ANEXO S – ALGUMAS FOTOS DO ESTOQUE INICIAL**

Camisas Polo Tommy – Masculino



Camisas Polo – Marca Polo Ralph Lauren – Masculino



Camisas Lacoste - Masculino



Cuecas Calvin Klein – Masculino



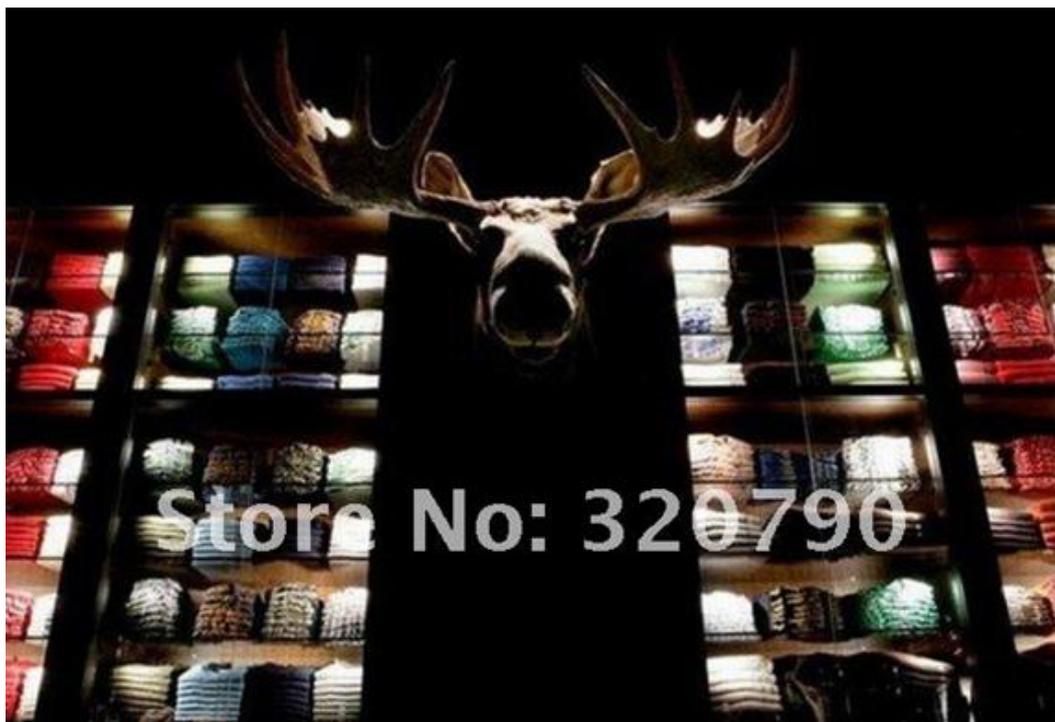
Bonés – Masculino e Feminino



Cinto – Giorgio Armani



Camisetas Abercrombie Masculino



Cintos Calvin Klein – Masculino



Tocas Polo



Camisetas Hollister – Masculino



H#009



Camisas Polo – Polo Ralph Lauren – Feminino



Blusas Abercrombie (moda inverno) – Feminino



Camisetas Hollister – Feminino







Camisetas Diversas: Abercrombie – Feminino



Camisetas e Camisas Sociais - Masculino



Diversos: Bermudas, Relógio, Camisas Polo e Perfumes

