



Universidade Estadual de Maringá

Centro de Tecnologia

Departamento de Engenharia de Produção

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA
IMPLANTAÇÃO DE UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO**

Gabriel Silveira de Oliveira

TCC-EP-35-2011

Maringá - Paraná

Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA IMPLANTAÇÃO DE UM
COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO**

Gabriel Silveira de Oliveira

TCC-EP-35-2011

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador(a): *Prof.^a. Msc. Francielle Cristina Fenerich*

Maringá - Paraná

2011

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos vão a todos que participaram direta ou indiretamente da minha formação e, portanto também são responsáveis por todos os resultados que alcancei. Porém cabe ressaltar aqueles que estiveram mais próximos e presentes no desenvolvimento deste trabalho e durante todo o caminho percorrido por mim nesses anos de universidade:

À Professora Orientadora Msc. Francielle Cristina Fenerich, que me mostrou o caminho certo a seguir.

A Deus que me deu força e motivação para seguir em frente.

A minha família, pela confiança e motivação.

Aos amigos e colegas, pela força e pela vibração em relação a esta jornada.

Aos professores e colegas de Curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

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

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a viabilidade da implantação de um novo empreendimento no comércio varejista de vestuário feminino na cidade de Maringá. Analisando o bairro conhecido como Jardim Alvorada, na cidade de Maringá – PR verificou-se um cenário próspero economicamente. O próximo passo foi realizar uma análise econômico-financeira da implantação de um novo comércio varejista de vestuário 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. Portanto o presente trabalho enfoca o desenvolvimento de um plano de negócio para a criação de uma empresa, no setor de comércio varejista de vestuário, voltada exclusivamente ao público feminino. No plano de negócio é realizada uma análise de mercado através de 110 questionários aplicados à população do bairro Zona 24, também conhecido como Jardim Alvorada. Em seguida para desenvolvimento da análise de demanda foi confeccionada uma tabela com projeções de dados oriundos da pesquisa de mercado, em que se desenvolveu três cenários de mercado, um pessimista, um mediano e um otimista. A análise dos concorrentes foi realizada durante 30 dias, sendo estes visitados periodicamente a fim de se definir os pontos fracos e fortes, além dos padrões de preço, variedade e qualidade dos seus produtos ofertados. Por fim, foi realizado um Benchmarking com uma empresa atuante no mesmo bairro onde se pretende implantar a nova loja, e através das informações obtidas com essa empresa em conjunto com a utilização de uma planilha oferecida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), foi possível realizar uma detalhada análise financeira do negócio proposto. Confrontando as projeções financeiras com a análise de custos e despesas constatou-se a viabilidade econômico-financeira da implantação do empreendimento no mercado.

Palavras-chave: Viabilidade econômica. Plano de negócio. Empreendedorismo.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Planos de Negócio	12
2.2 Varejo	15
2.3 Empreendedorismo	17
2.4 Conceitos e indicadores financeiros	20
2.4.1 Custos Fixos	20
2.4.2 Custos variáveis	21
2.4.3 Ponto de equilíbrio	21
2.4.4 Taxa de mínima atratividade (TMA)	21
2.4.5 Payback	21
2.4.6 Valor Presente Líquido (VPL)	21
2.4.7 Taxa Interna de Retorno (TIR)	22
2.4.8 Análise de sensibilidade	22
3. METODOLOGIA	22
4. PLANO DE NEGÓCIO	25
4.1 Análise da oportunidade	25
4.2 Análise de mercado	27
4.2.1 Análise do setor	27
4.2.2 Mercado-alvo	28
4.2.2.1 Análise estatística	28
4.2.2.2 Pesquisa junto ao consumidor final	30
4.2.2.2.1 Análise dos resultados	32
4.3 Equipe de gestão	44
4.4 Produtos e serviços	46
4.4 Análise Financeira	49
4.4.1 Benchmarking	50
4.4.2 Cálculo da Demanda	51
4.4.3 Investimento Fixo	52

4.4.4	Prazos e Estoques	53
4.4.5	Faturamento.....	55
4.4.6	Mão-de-Obra	56
4.4.7	Custos Fixos	58
4.4.8	Tributos	59
4.4.9	Comissões e Outros Custos Variáveis.....	63
4.4.10	Sazonalidade.....	64
4.4.11	Indicadores	67
5.	Conclusão	70
5.1	Contribuições	71
5.2	Dificuldades e limitações	71
5.3	Trabalhos futuros.....	72
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

Lista de Figuras

Figura 1 - Fluxograma de Desenvolvimento	24
Figura 2 - Organograma	46
Figura 3 - Ciclo de Vida do Produto	47
Figura 4 - Ciclo de Vida dos Artigos de Vestuário	48

Lista de Tabelas

Tabela 1 - População residente, por sexo e idade - Maringá.....	29
Tabela 2 - Definição da Classe familiar por renda.....	30
Tabela 3 – Análise dos concorrentes.....	44
Tabela 4 - Projeção do gasto mensal com roupas femininas no bairro Jardim Alvorada.....	52
Tabela 5 – Investimento Fixo.....	53
Tabela 6 – Prazos e Estoques.....	54
Tabela 7 – Estimativa de Faturamento Mensal.....	56
Tabela 8 – Orçamento Familiar do Mês.....	57
Tabela 9 – Custos com Mão de Obra.....	58
Tabela 10 – Custos Fixos.....	58
Tabela 11 – Simulador Tributário – Etapa 1.....	60
Tabela 12 – Simulador Tributário – Etapa 2.....	60
Tabela 13 – Simulador Tributário – Etapa 3.....	61
Tabela 14 – Simulador Tributário – Etapa 4.....	62
Tabela 15 – Simulador Tributário – Total.....	62
Tabela 16 – Comissões e Outros Custos Variáveis.....	64
Tabela 17 – Sazonalidade – Primeiro Ano.....	65
Tabela 18 – Sazonalidade – Segundo Ano.....	65
Tabela 19 – Sazonalidade Terceiro Ano.....	66
Tabela 20 - Sazonalidade - Quarto Ano.....	66
Tabela 21 - Sazonalidade – Quinto Ano.....	67
Tabela 22 – Recursos Necessários.....	67
Tabela 23 – Resumo Financeiro.....	68
Tabela 24 – Ponto de Equilíbrio.....	68
Tabela 25 – Estoques e disponibilidade de capital.....	69
Tabela 26 – Indicadores de desempenho.....	69
Tabela 27 – Análise de sensibilidade.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CERES	Centro Regional de Estudos e Treinamentos
COMICRO	Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
CONFINS	Contribuição Social para Financiamento da Seguridade
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISS	Imposto sobre Serviço
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
NCG	Necessidade de Capital de Giro
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PN	Plano de Negócio
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software

1. INTRODUÇÃO

As grandes transformações ocorridas no mercado mundial trouxeram uma série de mudanças estratégicas para a sobrevivência das empresas, sobretudo às micro e pequenas. A concorrência está cada vez mais acirrada, o mercado cada vez mais dinâmico e o cliente cada vez mais exigente.

Segundo Amaral (2008), as micro e pequenas empresas (MPE's) são um dos principais agentes de fomento da economia mundial, principalmente por contribuir significativamente na geração de empregos e causar um estímulo extra na competição econômica, gerando novas oportunidades.

No Brasil, as MPE's correspondem a 98% das empresas formais, sendo que existem mais 9,5 milhões de empresas informais. Estas geram juntas cerca de 21% do produto interno bruto (PIB) e 60% da mão de obra do país, com 45% das com carteira assinada (SEBRAE, 2008)

Porém, estudos realizados pelo SEBRAE(2009) revelam dados alarmantes: a taxa de mortalidade empresarial no Brasil demonstra que 49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

Diante destes dados torna-se evidente a necessidade atual de se planejar bem um negócio para que este esteja apto a entrar no mercado e nele permanecer.

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio(SEBRAE, 2009).

Por meio do plano de negócio, o empreendedor terá condições de conhecer melhor seu negócio, o mercado em que pretende atuar (clientes, consumidores, fornecedores, investidores, etc.), além de mapear todos os custos e investimentos necessários para o funcionamento de sua empresa. Planejar é uma das características comportamentais do empreendedor e não pode nem deve ser negligenciada, pois entre as causas do fracasso precoce dos negócios encontram-se o desconhecimento do mercado e a falta de planejamento.

O presente trabalho está estruturado em um plano de negócio que visa analisar a viabilidade da implantação de uma loja varejista de roupas e acessórios femininos, em Maringá - PR.

1.1 Justificativa

Um planejamento em geral consiste em um conjunto de ações pré-elaboradas que torne realidade um objetivo futuro. O presente trabalho seguiu esse raciocínio. Por meio de um Plano de Negócio, ofereceu uma visão antecipada do mercado e calculou a viabilidade e os riscos da implantação de uma unidade varejista de roupas e acessórios femininos. Dessa maneira foi possível oferecer maiores condições para que esta obtenha êxito ao entrar em funcionamento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Realizar um Plano de Negócio para analisar a viabilidade da implantação de uma unidade varejista de roupas e acessórios femininos no interior do estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Montar o sumário executivo;
- b) Coletar dados sobre a unidade em funcionamento;
- c) Realizar uma análise de mercado;
- d) Definir uma estratégia de marketing;
- e) Definir o plano operacional;
- f) Analisar plano financeiro;
- g) Realizar a construção de cenários;

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Planos de Negócio

“Um plano de negócio é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial.” (DORNELAS, 2011, p. 04).

Ainda para Dornelas (2011) um plano de negócio pode ser utilizado para atender outros objetivos de uma empresa. Entre eles estão testar a viabilidade de um conceito de negócio. Depois de concluído o plano de negócios, o empreendedor obterá uma análise de viabilidade econômica do negócio ou unidade empresarial. Através dessa análise é possível se concluir se o negócio é viável ou não. O fato de, eventualmente, a análise chegar a uma conclusão negativa quanto à viabilidade do negócio não é necessariamente ruim. Nesse caso, o empreendedor evitará despender mais tempo e recursos financeiros em um projeto que, já na fase de planejamento, mostrou-se inviável.

O plano de negócio, segundo Dornelas (2011), também pode ser realizado com intuito orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações. Por ser uma ferramenta de gestão estratégica, o conteúdo de um plano de negócio servirá de base para o desenvolvimento da estratégia da empresa. A partir do plano de negócios, o empreendedor poderá desenvolver planos tático (nível intermediário da gestão de uma empresa) e operacional (plano detalhado das operações da empresa).

Através recursos financeiros também pode ser um objetivo de um plano de negócio. Para Dornelas (2011), o plano de negócio é o cartão de visitas do empreendedor em busca de recursos financeiros. Bancos, fundos de investimentos, investidores pessoa física (conhecidos como “anjos”) e agências de fomento governamentais, geralmente, solicitam um plano de negócios para analisar a empresa ou oportunidade antes de decidir por análises mais detalhadas. Sem o plano de negócios, torna-se mais difícil a um empreendedor conseguir acessar essas fontes de recursos.

Segundo Dornelas (2011), transmitir a credibilidade também está entre os importantes objetivos que podem ser alcançados através de um plano de negócio. Para o

autor, empreendedores que desenvolvem planos de negócios são respeitados por entenderem a importância do planejamento para a gestão e crescimento de uma empresa. Dornellas (2011) enfatiza que no mundo dos negócios não há espaço para erro e aqueles que tomam decisões apenas com base no *feeling* e com excesso de subjetividade são preteridos e podem sucumbir rapidamente.

Finalmente, Dornelas (2011) explica que um plano de negócio também pode ser elaborado com a finalidade de se desenvolver a equipe de gestão. Para o autor, é muito difícil para negócios em fase inicial obter os recursos suficientes para atrair e pagar salários de mercado a grandes talentos que poderiam compor a equipe de gestão da empresa. Dornelas finaliza dizendo que um plano de negócios, bem elaborado e estruturado possibilita o empreendedor negociar com talentos em potencial e, eventualmente, atraí-los para o negócio, propondo, inclusive, participação nos resultados ou mesmo uma sociedade na empresa.

Dolabela (2006) cita que a utilização do Plano de Negócios é algo ainda incipiente no Brasil. Aqui ainda há poucos empreendedores e empresas trabalhando com essa metodologia. O autor argumenta que na Europa e principalmente no Canadá e nos Estados Unidos, é uma ferramenta usual, utilizada por empreendedores novos e antigos. No livro o autor também explica como surgiu e por que surgiu o Plano de Negócio:

“O Plano de Negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. A mesma pergunta: “O que é a sua empresa?” induzia a diferentes respostas, dependendo de para quem era dada: banco, fornecedor, cliente, distribuidor, sócio potencial, investidor etc. O distribuidor quer saber sobre a qualidade do produto e a capacidade de produção da empresa; o fornecedor, sobre sua tradição e capacidade de honrar dívidas; o sócio potencial quer saber sobre o futuro do negócio; já o investidor, seja banco, seja capitalista de risco, quer saber sobre a empresa em seu conjunto: passado, presente, futuro, a competência de quem a dirige, o potencial de mercado, a lucratividade etc. Surgiu então um documento completo, o Plano de Negócios, que dá todas as respostas sobre a empresa. Mas o principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois ele é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de

risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto.”

Dolabela (2006) ainda explica detalhadamente o que é um Plano de Negócio. Para ele é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio, uma vez que informa ao empreendedor onde ir, como ir mais rapidamente e o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos. Para Dolabela (2006), um plano de negócio é mais um processo do que um produto e descreve a oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la.

O Plano de Negócio (PN) também não deve ser confundido com a empresa, por não se tratar de um negócio e sim sua descrição. O PN segundo Dolabela (2006), “pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio”. Trata-se de um instrumento de negociação interna e externa com a finalidade de administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos etc. Por fim, Dolabela (2006) cita que um PN é um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Segue a baixo mais algumas definições de Plano de Negócio sob diferentes pontos de vistas:

O plano de negócio, para Hisrich (2004) é trata-se de um documento elaborado pelo empreendedor, onde são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. Também é com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Para Dornelas (2005), o plano de negócios tem a finalidade de descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração

envolve um processo de aprendizagem, autoconhecimento e permite ao empreendedor situar-se no ambiente de negócios.

Para Stone (2001, p. 3) um plano de negócios é um resumo escrito do que se espera conseguir em determinado negócio e como se pretende atingir este objetivo. Deve conter metas e objetivos claros, com uma explicação de como se pretende administrar os recursos, ou seja, as instalações, equipamentos e funcionários, bem como, as finanças, para atingir estas metas e objetivos.

Segundo Biagio (2005), o plano de negócio é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico e, ao contrário de que muitos pensam, também pode ser elaborados por pequenas empresas, podendo ser vital para estas, pois pequenas empresas raramente dispõem de recursos para se recuperarem de eventuais erros.

Rosa (2004) destaca que 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. Para o autor, um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Já Salim (2005) propõe uma definição mais simples sobre Planos de negócios. Para o autor, é um documento que contém a caracterização do negócio, com sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Portanto, independentemente do autor ou sua maneira de expor o tema, conclui-se que objetivo fundamental de um plano de negócios é retratar a empresa e o tipo de negócio que se pretende empreender com a finalidade de atrair investidores, fornecedores, clientes, funcionários, financiamentos, além de ser uma ferramenta imprescindível na verificação da viabilidade econômico-financeira de um empreendimento.

2.2 Varejo

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais seja ela um fabricante, distribuidor/atacadista ou varejista está executando a atividade varejo (KOTLER, 1998, p.500)

A venda a varejo é aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final em quantidades geralmente pequenas, para seu próprio consumo. Ou seja, a empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio. Esse consumidor não repassa a terceiros, como forma de negócio, qualquer parcela de quantidade comprada (SALIM *et al.*, 2005, p. 7).

O comércio varejista brasileiro possui uma posição de destaque na economia do país. Segundo a revista Conhecer SEBRAE (2009), em sua edição voltada para o varejo, o varejo no Brasil, desde 2003, cresce mais que o Produto Interno Bruto (PIB), tendo hoje uma parcela de 15,5% dele. Este dado comprova o efeito catalisador do comércio varejista na economia do país. Além disso, o varejo é um importante empregador e diminui os problemas externos na economia, exemplificado mais intensamente durante a instabilidade financeira mundial. A revista Conhecer SEBRAE (2009) cita que em 2007, a Pesquisa Anual do Comércio (PAC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estimou 1,4 milhões de empresas, representando 84,4% do total das empresas comerciais no Brasil, e gerou R\$ 518 bilhões de receita operacional líquida, sendo responsável por 41,1% do valor total do comércio, composto também pelo setor atacadista e de veículos automotores.

Ainda em sua edição para o varejo, a revista Conhecer SEBRAE argumenta que a magnitude e a abrangência do comércio varejista demonstra sua importância no cenário econômico brasileiro, refletida na capacidade de geração de empregos formais e em números expressivos de crescimento econômico e modernização das práticas empresariais. As micro e pequenas empresas comerciais representam 54% do total de empresas brasileiras, e 42% do total dos empregos. Isso mostra a sua grande importância econômica e social, além de estarem espalhadas por todo o Brasil. Na recente crise financeira internacional, o setor menos afetado no Brasil foi o comércio varejista.

Segundo o SEBRAE (2009), os dados de agosto/2009 indicam um crescimento de 0,7% em relação a julho/2009, e uma expansão de 6,3% em comparação com agosto

do ano interior, a maior em base anual deste ano. Destacam-se as atividades de artigos farmacêuticos, livros, jornais e revistas, hipermercados, produtos alimentícios, lojas de departamentos, óticas, brinquedos, materiais de construção, móveis, eletrônicos e informática. Nos sete primeiros meses do ano, o resultado é positivo em 4,7%.

Finalmente, a revista Conhecer SEBRAE (2009) afirma que alguns analistas atribuem a essa situação, além das principais medidas adotadas pelo governo como a elevação do salário mínimo, distribuição de renda através dos programas sociais e a ampliação do crédito, à estrutura do varejo brasileiro, onde as pequenas empresas são a esmagadora maioria dos empreendimentos e não têm tido, historicamente, acesso significativo de crédito.

2.3 Empreendedorismo

“Empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza” (DOLABELA, 2006).

Segundo Dornelas (2001):

“a primeira definição de empreendedorismo é creditada a Marco Polo, sendo o empreendedor aquele que assume os riscos de forma ativa, físicos e emocionais, e o capitalista assume os riscos de forma passiva. Na Idade Média, o empreendedor deixa de assumir riscos e passa a gerenciar grandes projetos de produção principalmente com financiamento governamental. E no século XVII, surge a relação entre assumir riscos e o empreendedorismo. Bem como a criação do próprio termo empreendedorismo que diferencia o fornecedor do capital, capitalista, daquele que assume riscos, empreendedor. Mas somente no século XVIII, que capitalista e empreendedor foram complemente diferenciados, certamente em função do início da industrialização.”

Para Ângelo (2003), a palavra Empreender vem do antigo termo *entrepreneur*, que possui mais de 800 anos e é derivado do verbo francês *entreprendre*, o qual significa fazer algo ou empreender. Segundo Ângelo (2003), o significado etimológico é representado pela soma do entre, do latim *inter*, que designa espaço que vai de um lugar

a outro, ação mútua, reciprocidade e interação, além do pendre, do latim *prehendere*, que significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude.

O termo empreendedorismo é discutido há muito tempo e suas definições variam de um autor para outro.

Para Joseph Schumpeter (1949), citado por Faria (2008), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais.

O empreendedor, segundo Dornelas (2005), é aquele que faz acontecer, que se antecipa aos fatos e que tem uma visão futura da organização.

Dolabela (2006) cita em seu livro :

“Acredita-se hoje que o empreendedor seja o “motor da economia”, um agente de mudanças. Muito se tem escrito a respeito, e os autores oferecem variadas definições para o termo. O economista austríaco Schumpeter (1934) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.”

Como o fenômeno empreendedor nasceu na empresa, a literatura geralmente define o empreendedor em tal contexto. Entretanto, para atender aos meus propósitos educacionais, desenvolvi um conceito que permitisse descrever o transbordamento do tema da empresa para todas as atividades humanas. Mesmo porque na educação não se pode ser dirigista, induzindo alunos a abrir empresas. Essa será uma decisão de cada estudante. O conceito que proponho é: “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

Ângelo (2003) afirma que empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformar e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.

Para Filion (1986) citado por Santos (2011) um empreendedor é uma pessoa imaginativa, caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetivos.

Já Jasse (1985) também citado por Santos (2011) afirma que é uma característica própria de um empreendedor manter uma vontade constante de tomar as iniciativas e de organizar os recursos disponíveis para alcançar resultados concretos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2011):

“o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.”

O relatório emitido pelo *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, apud Greco (2008) traz boas notícias sobre o perfil dos empreendedores nacionais:

“O país, que em geral não se destacava nos indicadores mais tradicionais de inovação, demonstrou grande disposição para consumir ou experimentar novos produtos e serviços. Nesse campo, é um dos mais destacados.”

O relatório também mostra que pela primeira vez em mais de uma década o Brasil ficou fora dos dez primeiros lugares no ranking de países com maior TEA (Empreendedores em Estágio Inicial). Mas isso não significa um arrefecimento da capacidade empreendedora do brasileiro. Ainda somos o terceiro país em número estimado de pessoas desenvolvendo alguma atividade empreendedora, atrás apenas de Índia e Estados Unidos. Esse é um dado relevante que reforça a tese de que o empreendedorismo é o motor necessário para nos alçar a um novo patamar no cenário econômico mundial. ”

O empreendedorismo no Brasil segundo Dornelas (2001) ganhou força no Brasil somente a partir da década 1990, com a abertura da economia que propiciou a criação de entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Antes desse momento o termo empreendedor era praticamente desconhecido e a criação de pequenas

empresas era limitada, em função do ambiente político e econômica nada propícia do país. Porém, segundo o mesmo autor, não significa que não existiram empreendedores, deve-se salientar que muitos visionários atuaram em um cenário obscuro, deram tudo de si, mesmo sem conhecerem formalmente finanças, marketing, organização e outros conteúdos da área empresarial.

Atualmente o empreendedorismo brasileiro está passando por uma boa fase. Segundo a Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (COMICRO), em 2011, pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) revela que o Brasil alcançou em 2010 a maior taxa de empreendedorismo entre países membros do G20. Segundo a COMICRO, a 11ª edição da Pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2010) foi divulgada e revelou que o Brasil alcançou em 2010 a maior taxa de empreendedorismo entre países membros do G20 (grupo que integra as maiores economias do mundo) e do Bric (grupo que reúne os emergentes Brasil, Rússia, Índia e China.)

A COMICRO (2011) também afirma que segundo o GEM, no ano de 2010 o país registrou o melhor resultado dos 11 anos em que participa da pesquisa, com a maior Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA): 17,5% da população adulta (18 a 64 anos). Esse percentual revela que 21,1 milhões de brasileiros exerceram atividade empreendedora no ano passado e refere-se aos empreendimentos com até três anos e meio de atividade.

2.4 Conceitos e indicadores financeiros

Segue á baixo definições de alguns autores sobre os alguns conceitos e indicadores financeiros utilizados no presente trabalho.

2.4.1 Custos Fixos

Segundo Santos (2002), custos fixos são todos os gastos que permanecem inalterados, independento da quantidade produzida nem o tempo necessário para a sua realização. Santos (2002) também afirma que estes custos podem ser definidos como depreciação das máquinas, salários, depreciação de bens e seguro de bens. Determinados custos podem variar mas não em relação ao volume de produção tais como luz, turno de

trabalho e irrigação que demanda energia que é variável ao tempo de irrigação e a área podendo assim modificar o custo.

2.4.2 Custos variáveis

Para Santos (2002), custos variáveis compõem todos os gastos realizados que estão relacionados diretamente com a quantidade produzida e com a área que é produzida.

Segundo Casarotto Filho (2002), os custos variáveis podem ser divididos em gastos com pessoal e encargos, matérias primas e insumos, transporte, peças de reposição, subcontratações, despesas com energia elétrica.

2.4.3 Ponto de equilíbrio

Sanvicente (1997) afirma que o ponto de equilíbrio é definido como as operações de uma empresa na qual o volume de produção apresente um resultado operacional nulo. No caso das receitas operacionais esse valor é exatamente iguais ao valor das despesas operacionais, o que conclui que nesse ponto, o projeto não produz lucro nem prejuízo.

2.4.4 Taxa de mínima atratividade (TMA)

Segundo Souza e Clemente (2006), A TMA é a melhor taxa, com o menor risco, disponível para a aplicação do capital em análise. Durante a tomada de decisão, sempre haverá duas opções de investimento onde uma será o projeto e a outra a TMA. A base para se estabelecer essa taxa é a taxa de juros exercida no mercado.

2.4.5 Payback

Batalha (2007) afirma que este método visa determinar qual o período necessário para determinado investimento ser pago. Também, segundo Batalha (2007), após a avaliação do payback a empresa irá aceitar ou rejeitar o projeto, sendo que todos os estudos de mercado então incluídos nesta decisão, como período de vida do negócio, riscos encontrados e sua posição financeira.

2.4.6 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Batalha (2007), VPL pode ser definida como a relação de todos os investimentos realizados e retornos obtidos, e é calculado em cima de uma taxa de juros e somando-os algebricamente. Este valor é considerado em constantes positivas e negativas. Valores negativos informam que o VPL não possui níveis de atratividade sendo um valor com retorno abaixo do mínimo esperado. Para investimentos que obterem um VPL positivo é considerado um projeto com um índice bom de atratividade.

2.4.7 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Leite (1991) a taxa interna de retorno corresponde a taxa de lucratividade que é esperada a partir de um projeto de investimento.

Motta e Calôba (2006), afirmam que se a TIR for maior que a TMA o projeto é economicamente viável, caso contrario, o projeto é inviável. Caso os dois valores sejam iguais não mudará investir no projeto ou adotar a TMA.

2.4.8 Análise de sensibilidade

Para Souza e Clemente (2004), esta análise é utilizada quando existirem poucos dados de fluxos, o que acontece quando TMA é sujeita a variações em seus valores.

Já Sanvicente (1997) afirma que a análise de sensibilidade também é utilizada quando existem dúvidas, como o que acontecerá com o projeto em sua receita líquida acaso a receita fique com valores próximos a 100% do nível esperado ou se a inflação subir além do esperado.

Souza e Clemente (2004) ainda afirmam que para seja possível se obter a análise de sensibilidade, basta variar os parâmetros de entrada um de cada vez, e consequentemente no final serão obtidos vários dados ao invés de um só.

3. METODOLOGIA

Segundo Dornelas (2011): “Não há regra rígida ou metodologia única para se desenvolver um plano de negócios, mas um bom ponto de partida é se planejar as

atividades que deverão ser desenvolvidas, incluindo tarefas, responsáveis, prazos e resultados almejados.”

Dornelas (2011) também cita que uma possível sequência para se desenvolver planos de negócios é iniciar pela análise da oportunidade e em seguida realizar uma rigorosa análise de mercado, do público-alvo e dos concorrentes. A partir daí, segundo o autor, deve-se dedicar a:

- a) Definir o modelo de negócio (o que vender, o que é o negócio, como vender, para quem, a que preço, o plano de marketing...) e projeções iniciais de receita;
- b) Estabelecer os investimentos iniciais necessários;
- c) Verificar a necessidade de recursos humanos;
- d) Projetar custos, despesas e receitas ao longo do tempo;
- e) Fechar o modelo de negócio cruzando necessidade de recursos com resultados;
- f) Criar os demonstrativos financeiros;
- g) Faz análises de viabilidade através de índices de retorno sobre o investimento, rentabilidade etc.;
- h) Revisão completa de todos os passos;
- i) Concluir a redação do plano e fechamento do modelo.

Para a elaboração deste Plano de Negócios, o presente trabalho seguirá o raciocínio lógico do diagrama exposto por Dornelas (2001) FIGURA 1. Segundo o próprio autor:

“trata-se de processo lógico (seis grandes etapas), mas não definitivo, já que sempre existirão revisões, interações (representadas por elipses) e mudanças de conteúdo das seções do plano de negócios, mesmo que estas tenham sido desenvolvidas”.

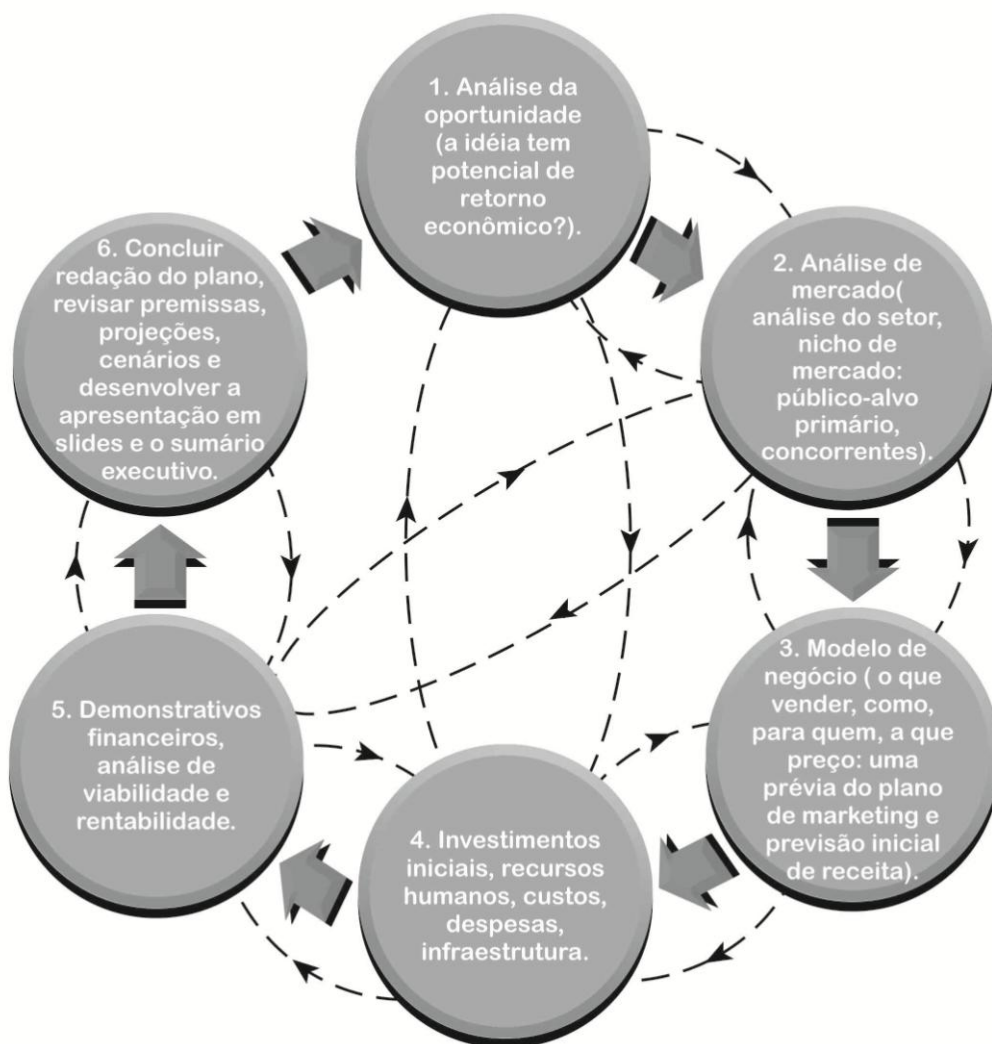


Figura 1 - Fluxograma de Desenvolvimento

Fonte: Dornelas (2011)

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.1 Análise da oportunidade

Segundo DORNELAS (2011), a análise da oportunidade não faz parte do corpo do Plano de Negócios, mas é a partir dela que se decide ou não seguir em frente com o desenvolvimento do plano de negócios. Dornellas ainda argumenta que nesta fase não há necessidade de se detalhar as informações, uma vez que ainda não foram feitas as análises que compõem o Plano de Negócio. As informações buscadas nesta fase são apenas referências do mercado. Portanto a análise da oportunidade será descrita a seguir a fim de demonstrar que a idéia proposta é uma boa oportunidade de negócio.

A idéia é montar uma loja varejista de roupas e acessórios femininos no município de Maringá – PR, aproveitando a boa fase em que se encontra a economia nacional e o aumento do poder de consumo dos brasileiros, conquistado principalmente graças à facilidade que estes estão tendo de acesso ao crédito. O modelo do negócio será focado em ofertar uma grande variedade de produtos que serão renovados semanalmente. Os produtos serão adquiridos nos principais polos da moda nacional (SP, RJ, GO, MG). As vendas serão realizadas à vista ou no crediário. Compras à vista terão um desconto médio de 8%. Já as compras no crédito poderão ser realizadas em até seis vezes e será aceito um grande número de bandeiras, entre elas VISA, MASTERCARD, COOPERCRED, HIPERCARD e TERCRED. Para alcançar seu cliente alvo, o negócio utilizará dos diversos meios de publicidade e propaganda, como por exemplo, televisão, rádio e principalmente a internet, com a criação de um site inovador e atraente, que futuramente também oferecerá vendas através do *e-commerce*.

O Brasil, segundo dados coletados no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possuía no ano de 2009 uma população de 193.722.793 habitantes. Deste total 95,4 milhões são homens e 98,3 milhões são mulheres. O site do IBGE também oferece a informação de que 86,12% da população nacional vivem na área urbana e por conseqüência são potenciais consumidores de tudo o que é produzido e do que o mercado oferece.

Segundo Coelho (2010): “Com a aceleração da economia e a estabilidade econômica, o brasileiro passou a cuidar-se mais fisicamente, a alimentar-se melhor, e

com isso a esperança de vida passou de 69,6 anos para 72,8 anos no período de 1998 a 2008. Com o aumento da expectativa de vida, alguma melhora nas condições financeiras e o desenvolvimento da indústria interna, o consumo do brasileiro não para de crescer. Parte deste consumo vem da chamada classe média, a atual classe C.”

Segundo site UOL (2011), na seção Info Money Pessoal, um estudo realizado pela consultoria Tendências em parceria com o SEBRAE em 2010 relatou que a oferta de crédito para o consumidor deve continuar crescendo nos próximos anos. De acordo com a pesquisa, a projeção é de que a oferta de crédito cresça 9,37% ao ano entre 2011 e 2014, levando em consideração o empréstimo para pessoa física e jurídica.

Em 2014, segundo o Info Money Pessoal, o crédito para pessoa física deve atingir cerca de R\$ 800 bilhões, enquanto o crédito para pessoa jurídica deve ultrapassar os R\$ 1,6 trilhões.

Ainda conforme previsões do relatório, nos próximos cinco anos, a massa de renda das famílias deve crescer, impulsionada pela expansão de 2,8% ao ano do rendimento real, e do crescimento de 2,3% ao ano no número de ocupados.

O número de concorrentes na área de varejo de vestuário é grande e o mercado muito fragmentado, porém as previsões de aumento do poder de consumo dos brasileiros demonstram que há espaço para entrada de novas empresas no setor. O bom gosto dos produtos que serão oferecidos pela empresa proposta, as ofertas de crédito disponibilizadas e o diferencial na alta rotatividade do estoque da loja fazem da idéia uma oportunidade de negócio.

4.2 Análise de mercado

A análise de mercado é composta por uma avaliação do local onde a empresa está inserida, as tendências do setor, os clientes, os fornecedores, os concorrentes com suas forças e fraquezas e finalmente pela avaliação das ameaças e oportunidades que o ambiente pode proporcionar ao empreendimento.

Segundo DORNELAS (2011), a análise de mercado deve ser feita seguindo-se algumas etapas. A primeira refere-se à análise setorial, ou seja, definir em que ramo a empresa vai atuar, como este setor é organizado, que tipos de empresas atuam no setor e qual o tamanho do mercado.

Na segunda etapa, deve-se definir qual é o mercado-alvo ou nicho de mercado que a empresa focará inicialmente dentro do setor previamente definido. Após estas duas análises segundo DORNELAS (2011), deve ser feita uma descrição comparativa dos principais concorrentes e apresentar os pontos fracos e fortes tanto deles quanto da futura empresa.

4.2.1 Análise do setor

Por se tratar de vestuário, um setor responsável por atender uma das necessidades básicas do ser humano, seu consumo se torna quase obrigatório. Por este motivo, o aumento do consumo em lojas de roupas acompanhará, no mínimo, o crescimento vegetativo da população que é a diferença entre os nascimentos e os óbitos da região. Este crescimento segundo o IBGE (2010), no Paraná é de 1,4% ao ano. “Outro fator que pode influenciar este consumo é o aumento do poder aquisitivo da população atrelado a uma melhor distribuição de renda” SEBRAE (2011).

Segundo SEBRAE (2011), a moda nacional hoje é consagrada como um grande negócio, reconhecido internacionalmente. No Brasil, o setor é considerado pelo Ministério da Cultura como uma expressão da diversidade cultural do país e detentora de grande potencial econômico.

O SEBRAE (2011) afirma em seu site, na seção Ideias e Negócios, que observando o São Paulo Fashion Week, o maior evento do país é possível observar o crescimento no setor uma vez que este evento movimenta números crescentes de investimentos. Desde a primeira edição, segundo SEBRAE, o evento já atraiu cerca de 1 milhão e 800 mil pessoas. Ocorrendo duas vezes ao ano, o São Paulo Fashion Week movimenta no mínimo R\$1,8 bilhão em negócios, gerando a cada edição mais de cinco mil empregos diretos e indiretos. O Brasil é o 6º maior parque têxtil do mundo, sendo o terceiro maior produtor de malhas e o segundo maior na produção de denim. Além disso, dados retirados do site do SEBRAE informam que o país é autossuficiente na produção de algodão. Referência nos segmentos jeanswear, homewear e beachwear, o país produz anualmente 9,8 bilhões de peças de vestuário.

Segundo SEBRAE (2011):

“O setor têxtil é responsável por 17,5% do PIB da indústria de transformação nacional e por cerca de 3,5% de todo o PIB do Brasil. Toda a cadeia produtiva soma um total de aproximadamente 30 mil empresas, movimentando US\$ 46 bilhões/ano e empregando 1,65 milhão de trabalhadores. As empresas de pequeno e médio porte representam quase 70% da produção, no entanto, a maior parte dos empregos do setor é gerada nas empresas de pequeno porte.

O recorte por público-alvo mostra que são as mulheres as grandes consumidoras de moda no país, correspondendo a 41% da produção, o público masculino 35%, a moda infantil 18% e a moda bebê, apenas 5%.”

“De acordo com estimativas do Pyxis, ferramenta de dimensionamento de mercado de consumo do IBOPE inteligência, o varejo de moda deverá movimentar este ano aproximadamente R\$ 136 bilhões.” (IBOPE, 2011).

4.2.2 Mercado-alvo

4.2.2.1 Análise estatística

Maringá, segundo o IBGE (2010), possui uma população estimada de 357,077 habitantes sendo 52,33% do sexo feminino. O município tem se destacado no estado, e também no Brasil, no que se refere à renda per capita. A renda per capita de Maringá é de R\$ 1159,97, sendo o 34º colocado entre os municípios brasileiros, o que a aproxima de alguns países desenvolvidos.

Entre os bairros da cidade, a Zona 24, também conhecida como bairro Jardim Alvorada se destaca pelo seu porte, e pelo seu grande número de estabelecimentos comerciais. Por esse motivo, este foi o local escolhido para a implantação da empresa proposta neste Plano de Negócios, a loja varejista de roupas e acessórios femininos Nega Maria Modas Ltda.

O bairro Jardim Alvorada é o maior e um dos mais populosos bairros da cidade. Está localizado na zona norte do município, estendendo-se do centro à divisa da cidade e é dividido em três loteamentos: Jardim Alvorada I, Jardim Alvorada II e Jardim Alvorada III.

A tabela 1 coletada no banco de dados do IBGE demonstra a população da Zona 24, separada por sexo e por faixa etária.

Tabela 1 - População residente, por sexo e idade - Maringá

BAIRRO: ZONA 24 – MARINGÁ - PR			
Grupos de idade	Sexo		
	Total	Homens	Mulheres
0 a 4 anos	1175	596	579
5 a 9 anos	1214	626	588
10 a 14 anos	1469	756	713
15 a 19 anos	1710	844	866
20 a 24 anos	2018	1004	1014
25 a 29 anos	1776	881	895
30 a 34 anos	1568	770	798
35 a 39 anos	1556	744	812
40 a 44 anos	1729	793	936
45 a 49 anos	1593	704	889
50 a 54 anos	1468	651	817
55 a 59 anos	1207	522	685
60 a 64 anos	1117	507	610
65 a 69 anos	929	428	501
70 a 74 anos	688	324	364
75 a 79 anos	406	177	229

80 a 84 anos	286	119	167
85 a 89 anos	108	47	61
90 a 94 anos	41	17	24
95 a 99 anos	18	6	12
100 anos ou mais	2	0	2
IBGE (Censo 2010)			

Analisando-se a tabela é possível observar que o número de mulheres é superior ao de homens e que o grupo de idade com a maior população no bairro é o grupo entre 20 e 24 anos. A faixa etária do público alvo da Nega Maria Modas Ltda. foi definida como a parte que abrange desde o grupo anterior ao grupo posterior do grupo com maior população, ou seja, a faixa etária de 15 à 29 anos de idade. Esta é a faixa etária do público alvo da empresa, porém nada impede mulheres de idade superior frequentarem e consumirem os produtos que serão oferecidos pela loja.

A definição da classe social brasileira é definida pelo IBGE à partir do cálculo da renda familiar. A Tabela – 2 demonstra como é feita esta definição:

Tabela 2 - Definição da Classe familiar por renda

Classe	Sal. Mínimos (s.m)	Renda Familiar (R\$)
A	Acima de 20 s.m	Acima de R\$ 10.200,00
B	Entre 10 e 20 s.m	De R\$ 5.100,00 a R\$ 10.200,00
C	Entre 4 e 10 s.m	De R\$ 2.040,00 a R\$ 5.100,00
D	Entre 2 e 4 s.m	De R\$ 1.020,00 a R\$ 2.040,00
E	Até 2 s.m	De R\$ 0,00 a R\$ 1.020,00
IBGE (2008)		

Segundo IBGE (2011), a maior parte das famílias residentes do bairro Jardim Alvorada se enquadra na classe social de renda “C”.

Portanto, o público alvo da Nega Maria Modas serão mulheres maringaenses, moradoras do bairro Jardim Alvorada, com idade entre 15 e 29 anos e de nível social “C” de renda.

4.2.2.2 Pesquisa junto ao consumidor final

Segundo Dornelas (2011, p. 32), algumas perguntas chave devem ser respondidas para se entender o segmento ou nicho do mercado no qual se pretende atuar. São elas:

- a) Qual o perfil do comprador?
- b) O que ele está comprando atualmente?
- c) Por que ele está comprando?
- d) Quais fatores influenciam a compra?
- e) Quando, como e com que periodicidade é feita a compra?
- f) Onde ele se encontra? Como chegar até ele?

A fim de responder tais perguntas, foi feito um mapeamento de toda a área do bairro Jardim Alvorada e em seguida uma pequena pesquisa direta de caráter quantitativo aos moradores. Como instrumento de pesquisa foi elaborado um questionário composto de dez perguntas de múltipla escolha. Algumas dessas perguntas possuem o campo “Outra (Por favor, especifique)”, para que o entrevistado possa especificar sua resposta caso esta não esteja entre as alternativas propostas. O tamanho amostral da pesquisa foi de 110 entrevistas.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE MERCADO – NEGA MARIA MODAS LTDA.	
1 - Com que frequência você compra roupas e acessórios?	
<input type="checkbox"/>	Toda semana
<input type="checkbox"/>	Uma vez por mês
<input type="checkbox"/>	Duas vezes por mês
<input type="checkbox"/>	Só quando precisa ou ver algo que interesse
2 - Quanto costuma gastar por mês com roupas?	
<input type="checkbox"/>	Até R\$ 50,00
<input type="checkbox"/>	Até R\$ 100,00
<input type="checkbox"/>	Até R\$ 200,00
<input type="checkbox"/>	Mais de R\$ 200,00
<input type="checkbox"/>	Mais de R\$ 300,00
3 - Qual o motivo que te leva a comprar roupas?	
<input type="checkbox"/>	Necessidade
<input type="checkbox"/>	Novidades da moda
<input type="checkbox"/>	Impulso
<input type="checkbox"/>	Mudança de estação
<input type="checkbox"/>	Promoção
Outra (Por favor, especifique):	
4 - Onde você costuma comprar suas roupas?	
<input type="checkbox"/>	Shopping
<input type="checkbox"/>	Lojas no centro

	Lojas no bairro
	Outra cidade
5 - O que você considera importante na compra de uma roupa?	
	A qualidade da roupa.
	Preço.
	Marca.
	Atendimento.
	Exclusividade.
Outra (Por favor, especifique):	
6- O que você observa primeiro quando entra em uma loja de vestuário?	
	Qualidade das roupas.
	O ambiente da loja.
	O preço.
	O atendimento dos funcionários.
	Arrumação e localização das roupas.
	Variedade de produtos.
Outra (Por favor, especifique):	
7 - Você acha necessário uma loja de roupas possuir um site para exibir seus produtos e se comunicar com seus clientes?	
	Muito importante.
	De alguma importância.
	Pouco importante.
8 - Quando você sai para comprar roupa, qual seu meio de locomoção até as lojas?	
	Carro.
	Ônibus.
	A pé.
	Táxi.
Outra (Por favor, especifique):	
9 - Existem aqui no Jardim Alvorada, lojas de vestuário que satisfazem suas necessidades?	
	Sim, muitas.
	Sim, poucas.
	Não.
10 - O que é mais comum encontrar nas lojas aqui do bairro Jardim Alvorada?	
	Qualidade de produtos.
	Diversificação de produtos.
	Bom preço.
	Bom atendimento.
	Promoções.
Outra (Por favor, especifique):	

4.2.2.2.1 Análise dos resultados

As respostas obtidas no questionário foram somadas e expostas em percentuais. Segue a baixo a análise individual de cada questão.

- Frequência de compra:

Quando se questiona a frequência com que as mulheres do bairro realizam compras de vestuário, a maior parte das respostas se concentra entre compras uma vez por mês e compras apenas quando necessário.

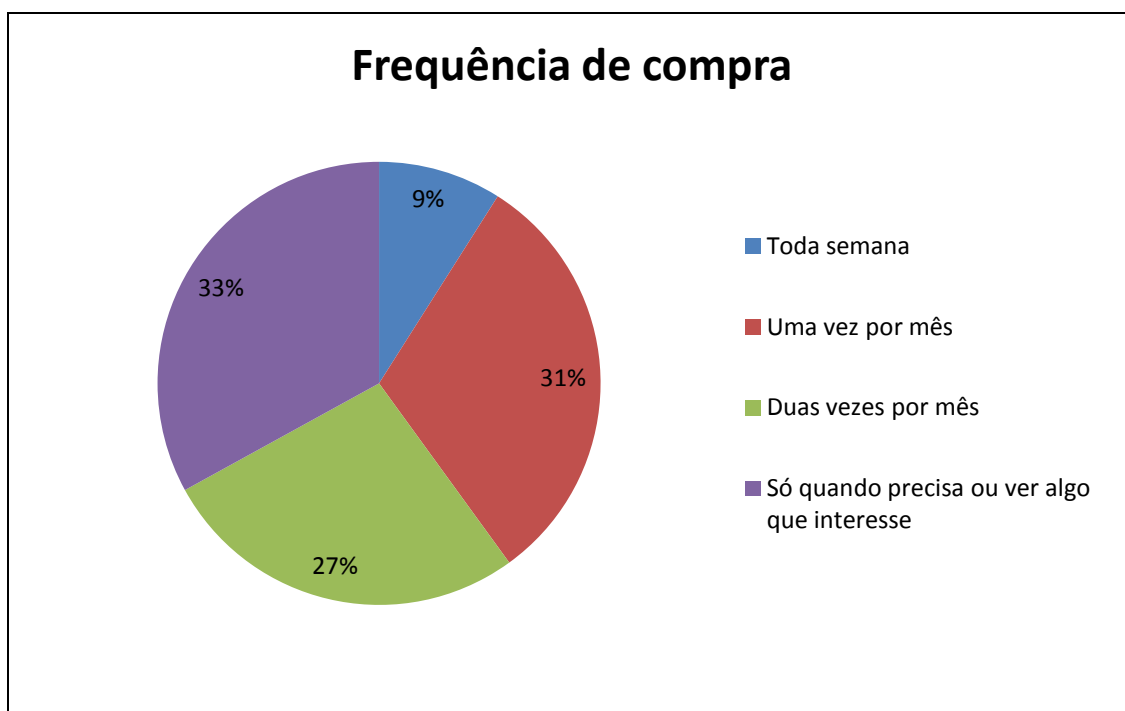


Gráfico 1 - Frequência de Compras

- Valor mensal gasto com roupas:

Pelos valores apresentados nessa parte do questionário, percebe-se que a maioria das entrevistadas tem um gasto mensal considerável com roupas, uma vez que a maior parte das respostas se concentraram entre cem e duzentos reais mensais. Conclui-se que o nicho de mercado no qual a nova loja irá se inserir possui um bom potencial de consumo.

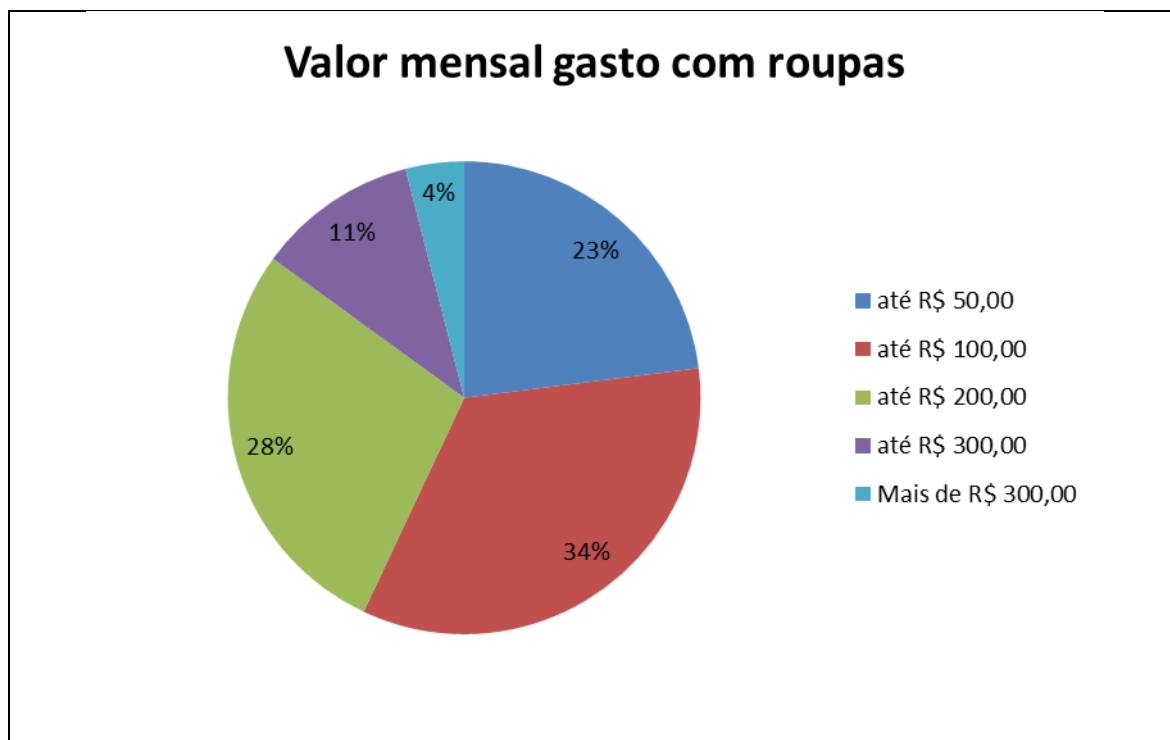


Gráfico 2 – Valor mensal gasto com roupas.

- O motivo que leva às compras:

A maioria das entrevistadas compra roupas por necessidade, seguindo as novidades da moda e por impulso, o que indica que a nova loja deverá sempre atualizar seu estoque com novidades e produtos que sigam as últimas tendências da moda. Observa-se também a importância de se expor esses produtos através de vitrine e propaganda, estimulando à compra por impulso.

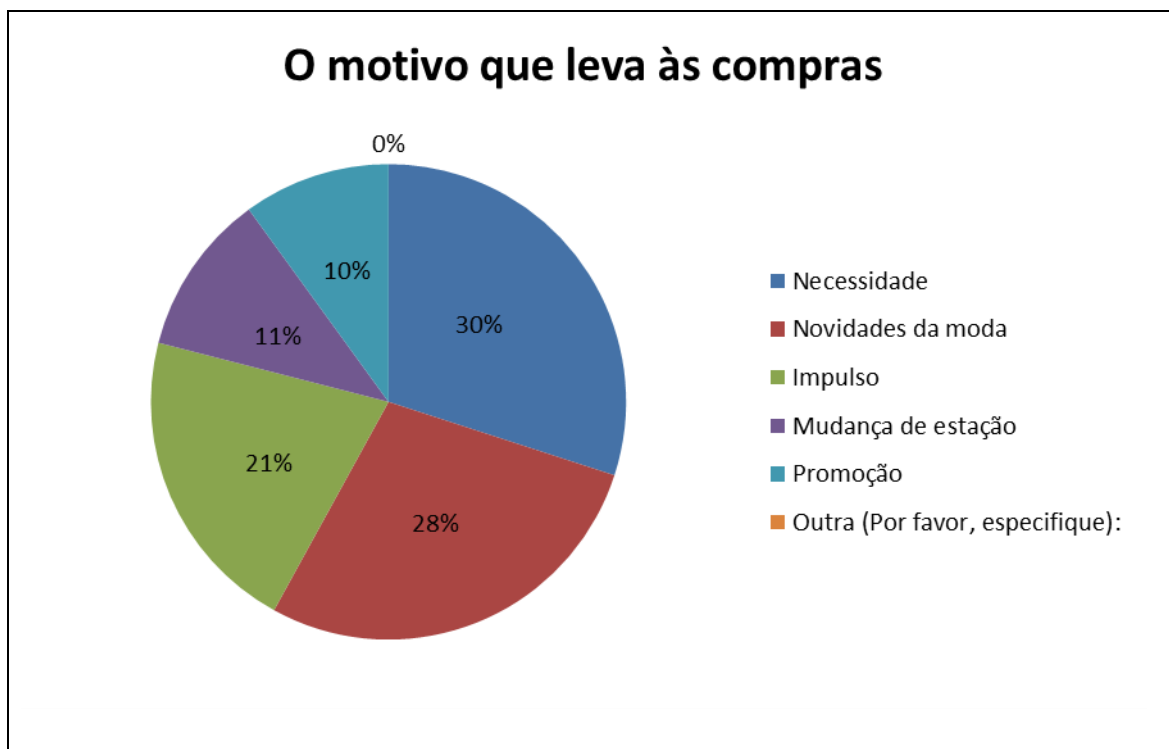


Gráfico 3 – O motivo que leva às compras.

- Local da compra:

A maioria das entrevistadas compra suas roupas em lojas do bairro. Por ser um dos maiores bairros da cidade, essa questão reforça a ideia de que implantar uma nova loja no Jardim Alvorada é uma boa oportunidade de negócio.

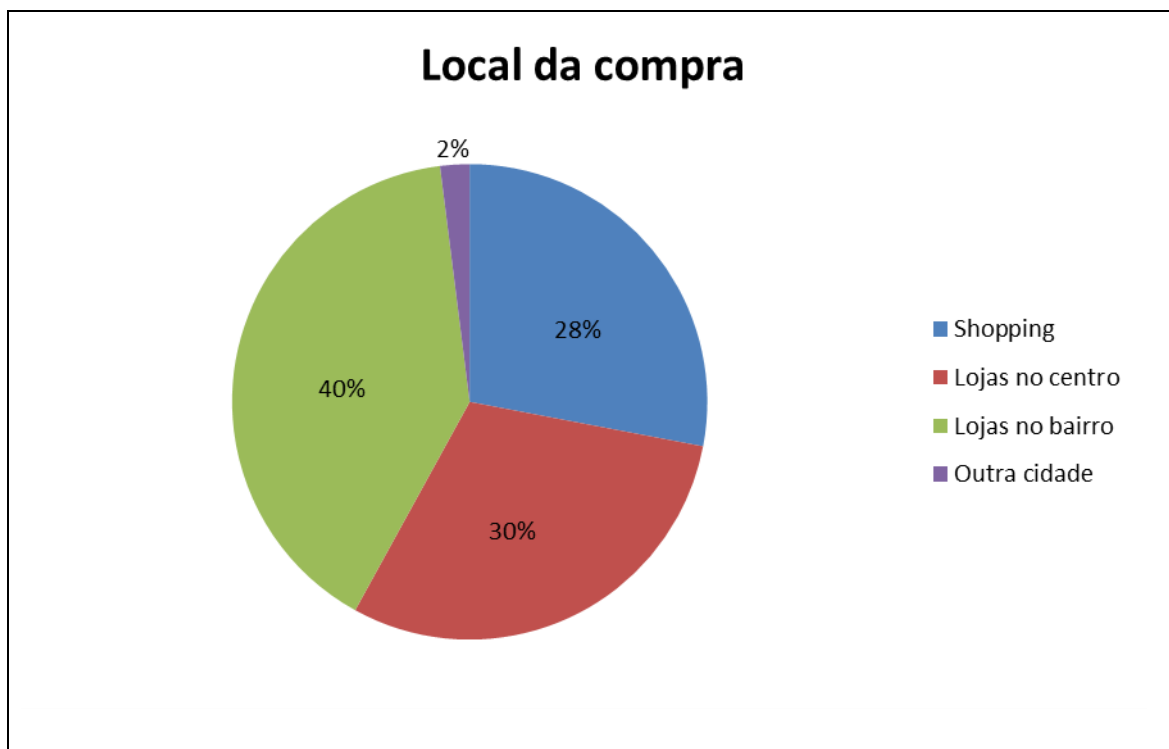


Gráfico 4 – Local da compra.

- Aspectos mais importantes na compra:

As repostas obtidas neste item demonstram que a Nega Maria Modas Ltda. terá como público alvo, clientes que priorizam, na maioria das vezes, a qualidade dos produtos que pretendem adquirir, porém não abrem mão da exclusividade e do bom preço. Conclui-se, que o foco principal deverá estar em oferecer produtos de qualidade e com um bom preço, porém, a gerência da nova loja também deve se preocupar em calcular bem sua demanda, a fim de conseguir realizar suas compras semanalmente, sem que haja um excesso de estoque. Consequentemente o estabelecimento poderá oferecer ao seu público, produtos exclusivos e novidades semanais.

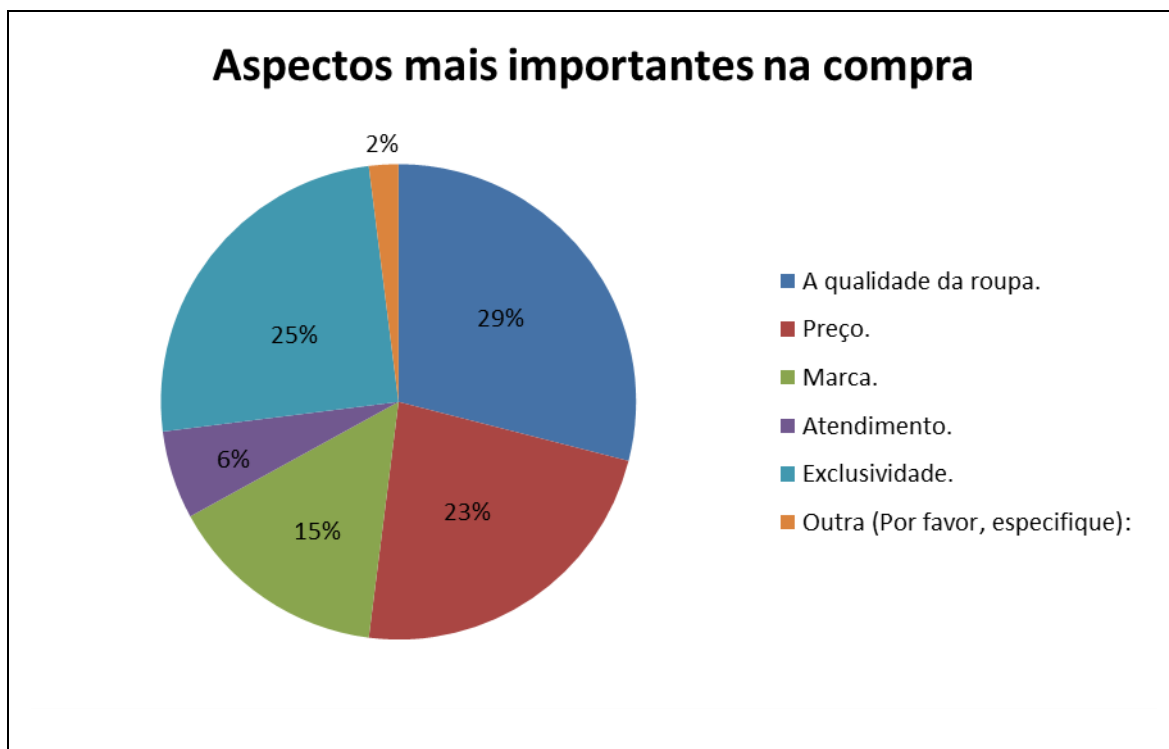


Gráfico 5 – Aspectos mais importantes na compra.

- O que é observado em primeiro lugar:

A qualidade novamente está entre as respostas mais citadas nessa questão, demonstrando sua extrema importância. O ambiente da loja é a outra resposta mais citada, enfatizando a necessidade da nova loja oferecer um ambiente confortável e sofisticado aos seus clientes.

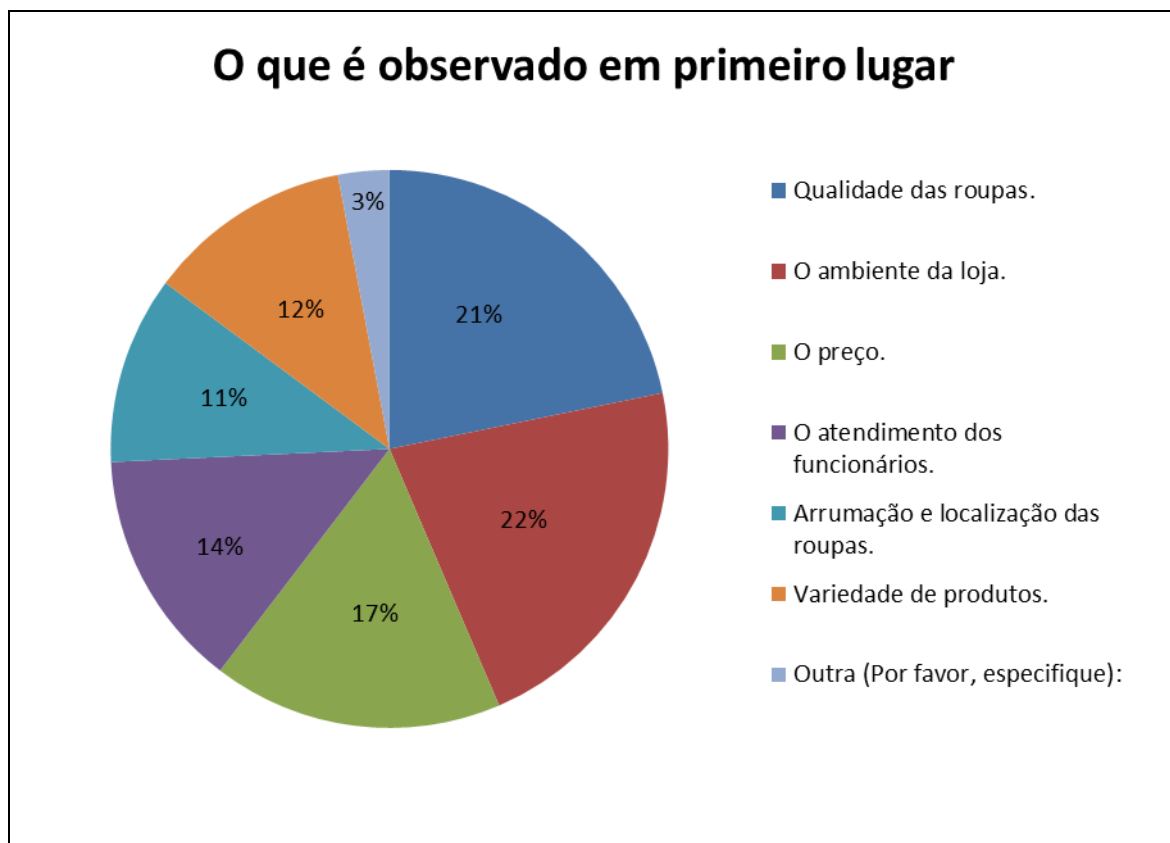


Gráfico 6 – O que é observado em primeiro lugar.

- A necessidade de um site.

A maioria das respostas obtidas neste quesito deixou evidente a importância da nova loja possuir um site próprio. Um site moderno e bem feito é uma importante ferramenta de propaganda tanto dos produtos quanto da própria empresa. Através da sua utilização em paralelo com as redes sociais é possível estreitar a relação da empresa com seus clientes e assim construir uma boa imagem da loja.

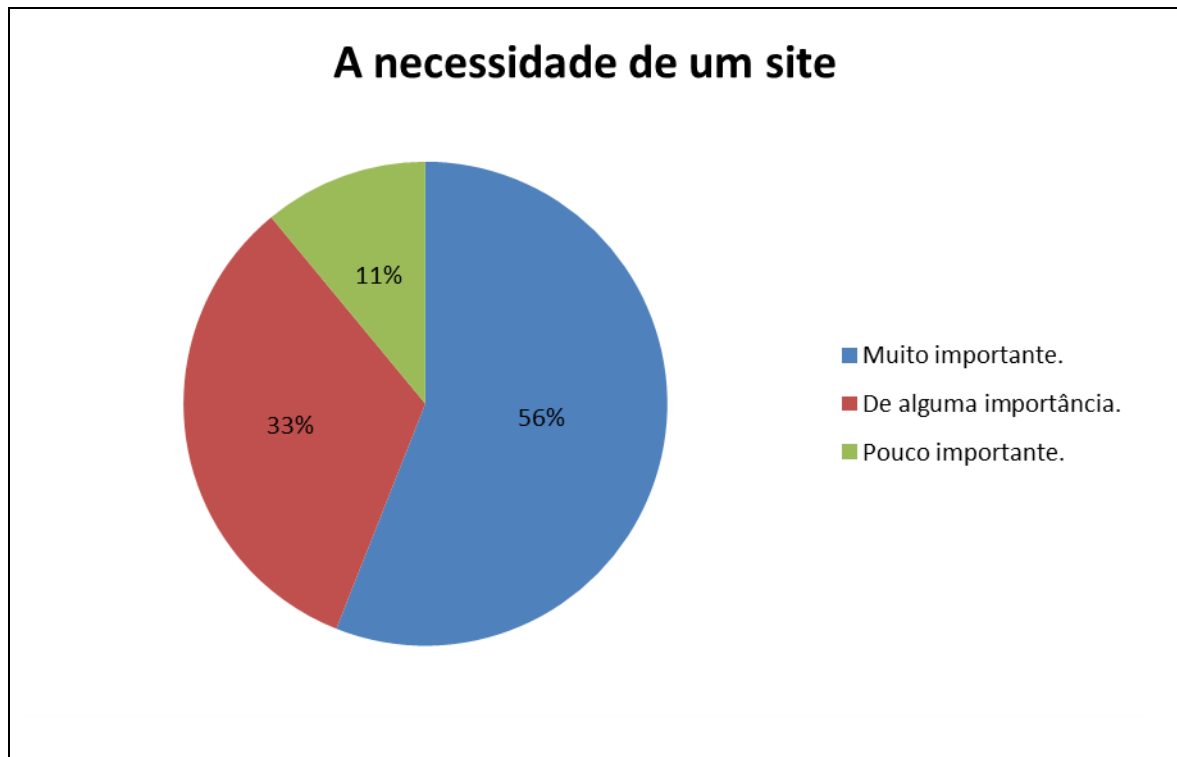


Gráfico 7 –A necessidade de um site.

- O meio de locomoção:

As respostas obtidas quando questionadas sobre o meio de locomoção que utilizam quando saem às compras, demonstraram que a maioria das entrevistadas vai a pé e de carro. Ficou evidente a necessidade de a nova loja estar bem localizada, em um local onde haja vagas de estacionamento próximas e a importância de posteriormente se construir um estacionamento próprio para clientes.

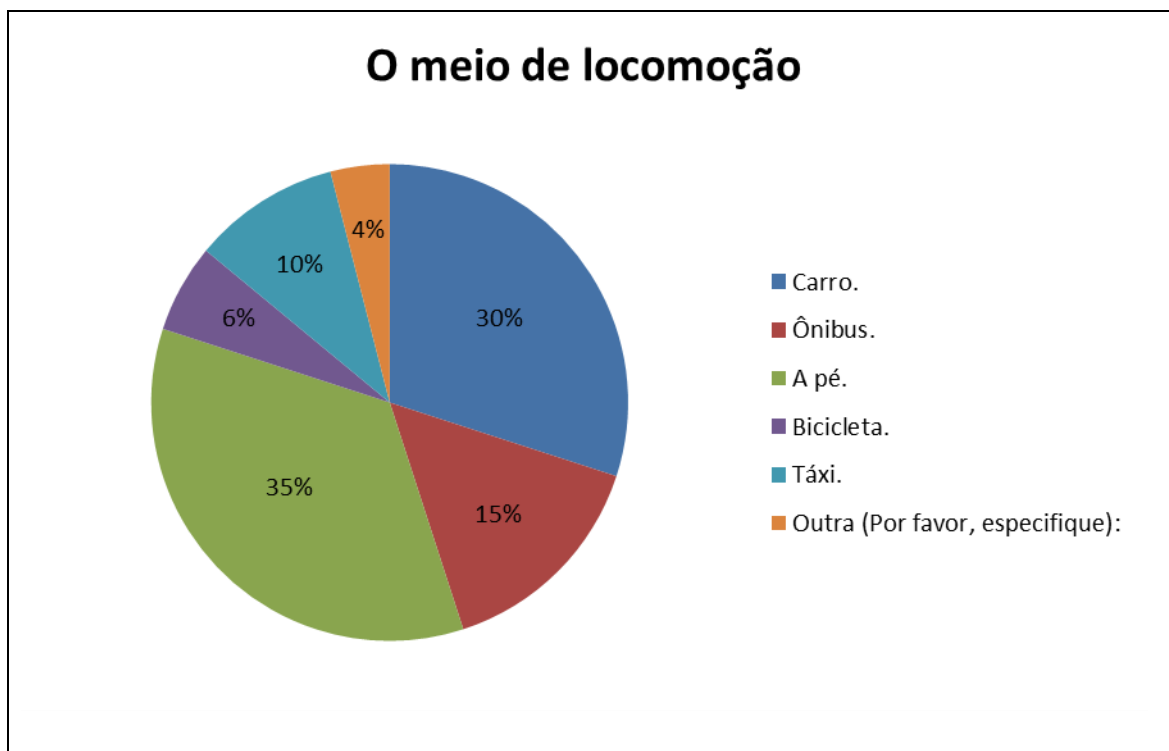


Gráfico 8 – O meio de locomoção.

- A satisfação das necessidades pela concorrência:

A maioria das repostas obtidas com essa questão demonstrou que as moradoras do Jardim Alvorada consideram poucas as lojas de vestuário no bairro que satisfazem suas necessidades, o que evidencia a existência de espaço no mercado para a implantação de uma nova loja nessa localidade.



Gráfico 9 – A satisfação das necessidades pela concorrência.

- O que é mais comum encontrar nas lojas do bairro:

Com essa última questão foi possível confirmar que é indispensável se oferecer produtos de qualidade a esse segmento de mercado, uma vez que a concorrência direta no bairro já possui essa característica. Porém, a diversificação de produtos obteve uma pequena parcela das respostas demonstrando que a oferta de produtos com grande variedade pode constituir um diferencial da Nega Maria Modas Ltda.

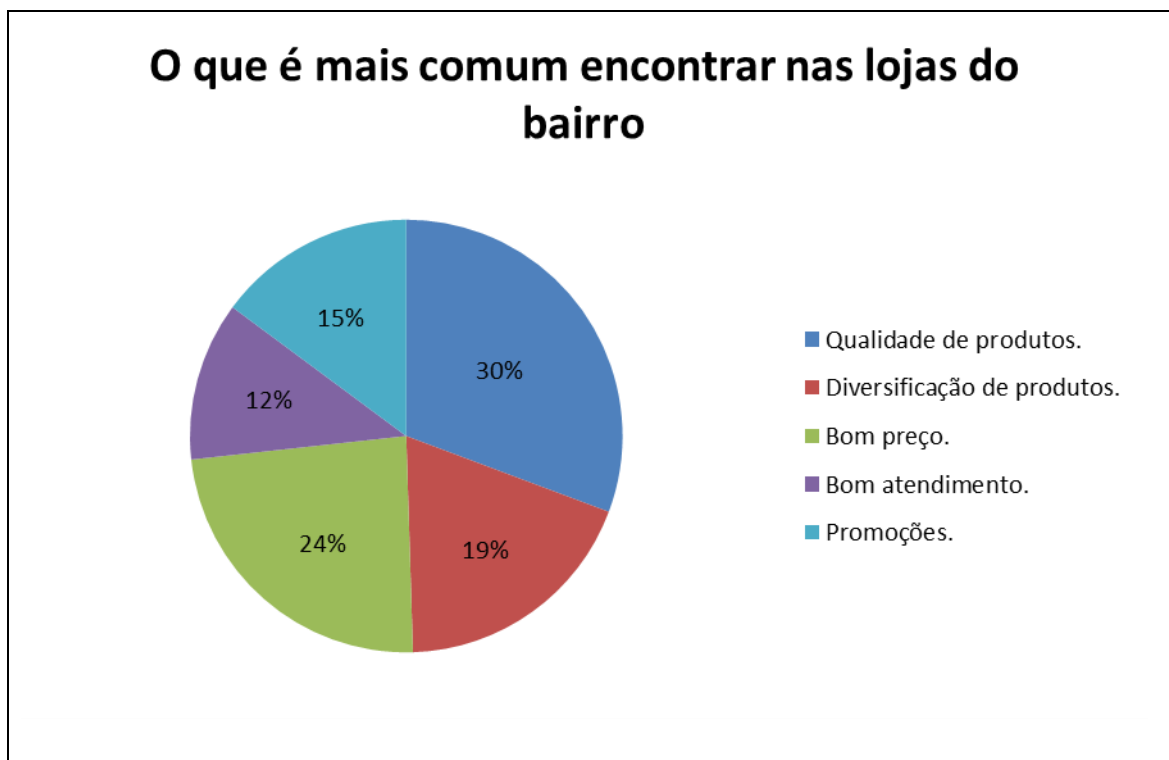


Gráfico 10 – O que é mais comum encontrar nas lojas do bairro.

4.2.3 Análise da concorrência

Concorrente, segundo Olivio (2003), é aquele que vende bens ou serviços similares aos da sua empresa e que por quaisquer motivos ‘tira’ o cliente de seu estabelecimento.

Segundo Kotler (1998):

“Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes. Grupo estratégico é o conjunto de empresas que segue a mesma estratégia em determinado mercado-alvo. Qualquer empresa precisa identificar o grupo estratégico em que está concorrendo”.

A grande importância da análise dos concorrentes está no fato de ser 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.

Analisando a concorrência o empresário torna-se apto a desenvolver novas habilidades que proporcionem vantagens competitivas no seu segmento.

O foco da análise dos concorrentes deve estar em se verificar quais as estratégias utilizadas por estes para atingir seus mercados-alvo e quais são os diferenciais que apresentam que os fazem competitivos. A principal análise deve ser realizada com os concorrentes diretos.

Através de uma análise no bairro Jardim Alvorada foi possível identificar seis estabelecimentos que irão concorrer diretamente com a Nega Maria Modas Ltda.

Para analisar os concorrentes do novo empreendimento foram definidos os seguintes tópicos de comparação: estratégia publicitária, espaço físico, preço, variedade, qualidade dos produtos e atendimento. Durante um mês os concorrentes foram visitados e analisados segundo os tópicos pré-definidos.

A pesquisa realizada foi de caráter comparativo. Inicialmente os quesitos foram analisados separadamente e foram definidas as empresas de melhor e pior qualificação para cada um deles, obtendo assim a base para as comparações. Em seguida as outras empresas foram comparadas a essas e qualificadas.

Através desse tipo análise não é possível se obter resultados exatos nem quantificáveis, porém como o intuito da pesquisa foi definir quais são os concorrentes de maior força no segmento, quais os seus perfis e quais os padrões do bairro, a pesquisa se mostrou funcional.

A Tabela 3 demonstra a análise dos concorrentes do bairro Jardim Alvorada.

No primeiro tópico foi feita uma pesquisa para se definir quais eram os meios de propaganda utilizados pelas empresas. Estes meios são citados na tabela.

No tópico espaço físico, os estabelecimentos foram comparados e classificados em médio, pequeno e grande.

Na análise dos preços, as empresas foram qualificadas em alto, médio e baixo.

Nas demais análises, as classificações foram definidas em bom, médio e baixo.

Tabela 3 – Análise dos concorrentes.

Tópicos de comparação	Amarelo Manga	Flor de Liz	Polo Modas	Lojas Alvorada	Cinderela Calçados	H-Tinha
Est. Publicitária	Web Site; Moto-Som	Moto-Som;	Flyers	Web Site; Moto-Som; Flyers, Locutor	Locutor; Moto-Som	Moto-Som
Espaço Físico	Médio	Médio	Pequeno	Grande	Grande	Pequeno
Preço	Médio	Alto	Médio	Baixo	Médio	Médio
Variedade	Bom	Médio	Baixo	Médio	Baixo	Baixo
Qualidade	Bom	Bom	Médio	Baixo	Médio	Médio
Atendimento	Bom	Baixo	Bom	Médio	Médio	Médio

4.3 Equipe de gestão

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, pois depende de vários aspectos. Segundo o autor, a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes influenciam na gestão de pessoas em uma empresa.

Para Dornelas(2011), as pessoas são o ativo mais importante de qualquer empresa, ou seja, um fator crítico de sucesso. Por isso, o plano de negócios deve mostrar que a equipe de nível estratégico estará preparada para fazer a empresa crescer.

Por se tratar de uma loja varejista de pequeno porte, a nova loja iniciará suas atividades com um pequeno número de funcionários. A equipe da Nega Maria Modas Ltda. será inicialmente composta pelo gerente geral (proprietário), duas vendedoras e

um publicitário. Posteriormente, quando alcançado uma boa aceitação de mercado e com o aumento das vendas, novas vendedoras serão contratadas.

- Gerente Geral

Quem atuará na gerência geral será o proprietário da empresa. O gerente geral acumulará todas as rotinas administrativas da empresa, tais como a organização do layout, a definição do preço das mercadorias, a relação direta com fornecedores na reposição de mercadoria da loja. Também será o responsável pela seleção, remuneração, treinamentos e motivação dos funcionários, preparação das análises financeiras, de custos com aquisição de produtos e pagamentos de fornecedores, abertura e fechamento de caixa e eventuais cobranças.

- Vendedoras

A empresa contará com duas funcionárias, necessariamente do sexo feminino que atuarão como vendedoras e também serão responsáveis pela limpeza do estabelecimento e organização, tanto da vitrine como dos produtos nas araras e expositores.

Para a pré-seleção dos candidatos à vaga serão avaliados os quesitos comunicação, sociabilidade, iniciativa e organização. Durante a entrevista será analisada a capacidade da candidata se comunicar bem, sua disponibilidade em fazer novas amizades, se ela é uma pessoa organizada, se possui iniciativa e finalmente se possui experiências anteriores.

A empresa fornecerá semestralmente cursos de capacitação e treinamento no atendimento ao público, bem como em outras áreas, de acordo com a necessidade levantada ao longo do exercício das atividades das vendedoras. A periodicidade de treinamento será semestral, porém podem haver algumas variações nestes prazos dependendo da disponibilidade de oferta de cursos no município.

- Publicitário

A empresa contará com o trabalho de um profissional da área de Publicidade e Propaganda.

Será de responsabilidade do publicitário, promover a divulgação e a promoção da marca, assim como sua expansão e consolidação no mercado. Entre as funções desse cargo estão a de produção de novas campanhas publicitárias em cada mudança de estação ou coleção, a confecção das artes que irão compor os folders, cartazes, letreiros e outdoors que serão expostos na região, além dos banners que enfeitarão a vitrine. O publicitário também será responsável por planejar, construir, testar e dar manutenção no site da empresa.

Inicialmente a Nega Maria Modas Ltda. apresentará o organograma demonstrado na Figura 2.

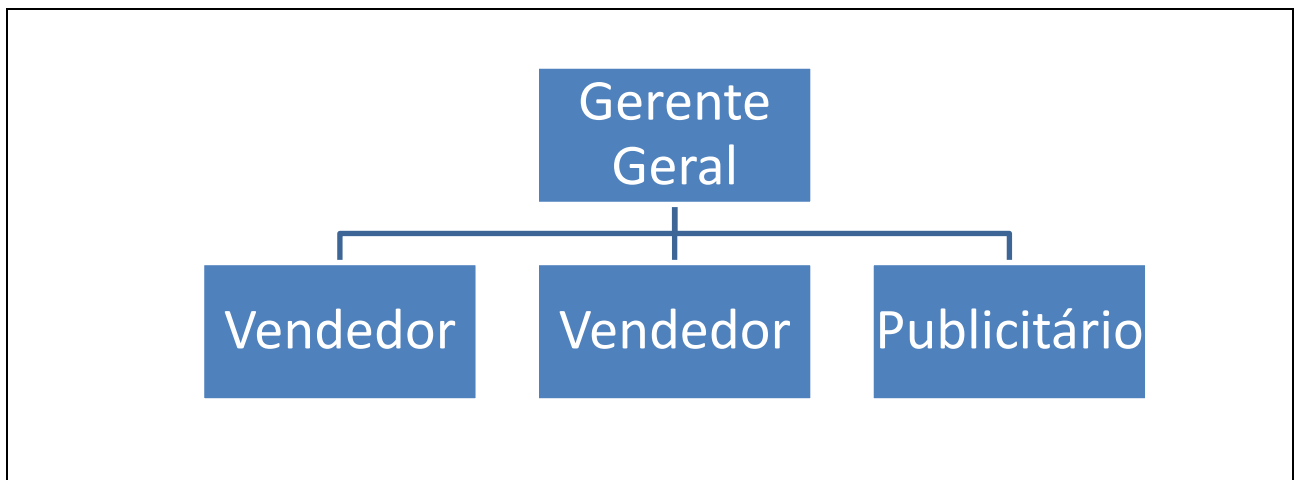


Figura 2 - Organograma

4.4 Produtos e serviços

Segundo Dornelas (2011), normalmente, os produtos e serviços têm um ciclo de vida típico. Dependendo do estágio do ciclo de vida de um produto, deve-se tomar decisões de investimento em marketing e vendas mais apropriadas e que trarão melhores resultados.

Dornelas (2011) caracteriza os estágios do ciclo de vida do produto conforme descrito a seguir:

1. Introdução do Produto: custos elevados de promoção e fabricação; margens apertadas.
2. Crescimento: aumento da demanda; melhoria na relação promoção/vendas.
3. Maturação: estabilização das vendas; pressão por redução de preços.
4. Declínio: desaparecimento do produto.

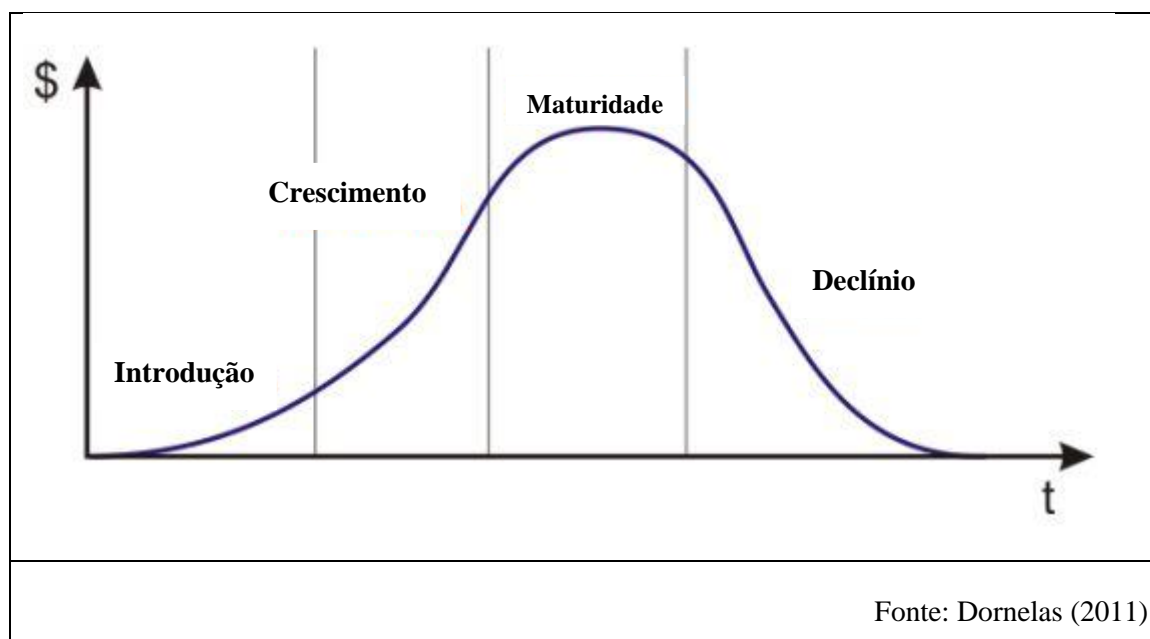


Figura 3 - Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida dos artigos de vestuário passa por quatro estágios semelhantes: inovação, imitação, uso em massa e declínio, conforme Figura 4.

Segundo SEBRAE (2006), no estágio de inovação existe interesse por parte de alguns consumidores em obter produtos novos e assim se destacar no seu ambiente de convívio. Nesse estágio os produtos podem ser feitos sob encomendas ou produzidos em pequena escala por algum fabricante. Atuam por exemplo nessa fase da moda atrizes de cinema, cantores de rock e personagens de novelas.

O estágio de imitação se inicia quando novos consumidores adquirem produtos semelhantes aos vistos com os líderes da moda a fim de copiá-los. A partir desse momento outros fabricantes passam a produzir maiores quantidades do produto.

No estágio do uso em massa, a moda torna-se popular, adquire maiores proporções e os produtores já começam a fabricação em grande escala.

Finalmente, no estágio do declínio, os consumidores se direcionam para outras modas que estão começando a lhes interessar, SEBRAE (2009).

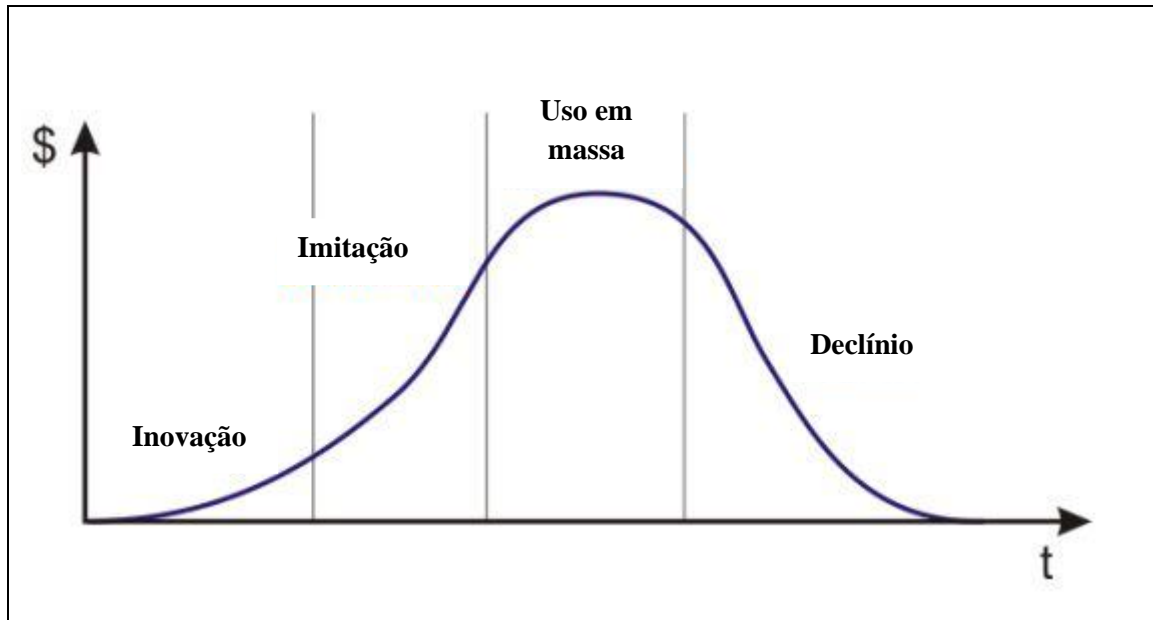


Figura 4 - Ciclo de Vida dos Artigos de Vestuário

Para o ramo varejista de vestuário, a atualização constante é de extrema importância, pois as tendências da moda surgem e desaparecem rapidamente. É necessário acompanhá-las, se mantendo atualizado e informado sobre qual fase encontra-se o produto disponível para venda bem como qual a demanda do momento.

Os produtos oferecidos pela Nega Maria Modas Ltda. estarão em constante atualização. Serão ofertados ao público novidades semanais, adquiridas nos maiores polos da moda nacional, nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Rio de Janeiro, além de alguns produtos adquiridos de representantes no próprio município de Maringá e Cianorte. O novo estabelecimento trabalhará com os seguintes itens: Calças, Leggings, tops, shorts, camisas, lenços, cintos, saias, vestidos, bodies, blusas, brincos, bolsas, pulseiras e anéis. Estes produtos serão apresentados ao público através da vitrine e no interior da loja em araras e expositores. Depois de adquirido a mercadoria, o cliente terá um prazo de sete dias para trocá-lo caso julgue necessário, porém a etiqueta do produto não poderá ter sido retirada.

A Nega Maria Modas Ltda. também oferecerá aos seus clientes o serviço de ajuste de seus produtos através da terceirização de costureiras experientes.

4.4 Análise Financeira

A principal função da análise financeira é analisar a viabilidade econômica de um empreendimento e apoiar o processo de tomada de decisão. É por meio dessa análise que se fazem as projeções de aplicação, captação de recursos e investimentos.

Para Salim (2005), a parte financeira é, para muitos empreendedores, a parte mais difícil do plano de negócios, pelo fato de refletir em números tudo o que foi escrito até o momento nas outras seções do plano: investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gasto com pessoal, custos fixos e variáveis, preço de venda, análise de rentabilidade do negócio, etc.

Segundo Dornelas (2011), essa seção envolve desde os investimentos necessários para colocar o negócio em operação até a projeção dos fluxos de caixa futuros que serão obtidos pela empresa, bem como análises de viabilidade financeira do negócio e métrica que mostrarão se a empresa tem o potencial de sucesso financeiro ou não. Além disso, para os que estão buscando obter recursos com fundos de investimentos, bancos, investidores-anjos, entre outros, é na seção Finanças que estas informações são delineadas, assim como as estratégias de negociação e definição de contrapartidas para eventuais investidores.

Dornelas (2011) salienta algumas considerações importantes para se refletir sobre a seção Finanças de um plano de negócios:

- Deve refletir em números toda a estratégia do negócio.
- Deve mostrar os investimentos necessários e as possibilidades de retornos (e as estratégias de saída para o investidor, caso o plano considere a busca de recursos externos como um objetivo).
- Deve incluir uma previsão de receitas com horizonte de médio prazo (em média 5 anos).

- Deve mostrar o prazo para o retorno do investimento com base no fluxo de caixa do negócio (ou área/setor, para o caso de empresas já estabelecidas).
- Deve utilizar métricas e índices de retorno sobre o investimento para mostrar a viabilidade financeira do negócio.

Para a realização dos cálculos financeiros do presente Plano de Negócios, foi utilizada como suporte a planilha Plano de Negócios Simplificado, desenvolvida e disponível no site do SEBRAE/PR. Decidiu-se utilizar essa ferramenta por se tratar de uma planilha prática e funcional, que possui as alíquotas corretas para os cálculos de todos os impostos e encargos que incidirão sobre o negócio, e ao final, apresenta com gráficos, todos os indicadores necessários para se definir a viabilidade ou não deste negócio.

4.4.1 Benchmarking

Com o intuito de investigar alguns elementos da área financeira e de faturamento pertinentes a um empreendimento varejista de vestuário, foi realizada uma entrevista com um proprietário de uma empresa do ramo, localizada no mesmo bairro onde se pretende implantar a nova loja.

A empresa na qual foi realizada a entrevista possui dois anos de mercado e utiliza desde sua implantação um software para automação comercial, o Tag Comércio. Este software foi de grande utilidade na obtenção das respostas durante a entrevista, uma vez que este oferece uma grande quantidade de gráficos e relatórios gerenciais. Alguns valores financeiros obtidos no benchmarking serão utilizados na projeção financeira da Nega Maria Modas Ltda. pelo fato da empresa entrevistada estar inserida no mesmo segmento de mercado, atender o mesmo público e trabalhar com o mesmo tipo de mercadoria da nova loja.

Foram formuladas ao empresário as questões relacionadas ao setor financeiro e de faturamento, necessárias para completar a Planilha Plano de Negócios Simplificado. As questões envolveram as seguintes áreas:

- Política de venda;
- Política de compra;

- Política de estoque;
- Estimativa de estoque inicial;
- Faturamento mensal;
- Custos com a mão-de-obra;
- Comissão dos vendedores e dos cartões de débito e crédito;

4.4.2 Cálculo da Demanda

Considerando que segundo o IBGE (2010) a população de mulheres com mais 15 anos moradoras do bairro Jardim Alvorada é de 9682 (nove mil seiscentos e oitenta e dois) e partindo do princípio de que 40% dos questionados adquirem seus artigos de vestuário em lojas do próprio bairro, estima-se que 3873 (três mil oitocentos e setenta e três) de pessoas são potenciais consumidores do novo estabelecimento. A partir desta amostra e da Tabela 4 foi realizada uma projeção do gasto mensal com roupas femininas no bairro Jardim Alvorada. Para o cálculo dessa projeção foram cogitados três cenários, um pessimista, um realista e um otimista na intenção de avaliar os gastos aproximados desses moradores. O cenário 1 chamado de pessimista se dá através da multiplicação do percentual de questionados que efetuam suas compras no bairro pelo número total destes consumidores e em seguida pelo menor valor dos intervalos obtidos nos itens da Tabela 4. O cenário 2 chamado de realista se dá através da multiplicação do percentual de questionados que efetuam as suas compras no bairro pelo número total destes consumidores e em seguida multiplicado pelo valor intermediário dos intervalos obtidos nos itens da Tabela 4. O cenário 3 chamado de otimista, se dá através da multiplicação do percentual de questionados que efetuam as suas compras no bairro pelo número total destes consumidores e em seguida multiplicado pelo maior valor dos intervalos obtidos nos itens da Tabela 4. Para os questionados que gastam acima de R\$ 301,00 (trezentos e um reais) na aquisição de artigos de vestuário todos os cenários são calculados por este mesmo valor, pois não há intermediário, tampouco valor maior apresentado.

Por exemplo, 23% do total de consumidores do bairro Jardim Alvorada que realizam suas compras de vestuário no próprio bairro, gastam em média por mês de R\$ 1,00 (um real) a R\$ 50,00 (cinquenta reais). Para calcular o cenário 1 para estes valores, multiplica-se $23\% \times 3.873 \times R\$ 1,00$, para calcular o cenário 2 multiplica-se $23\% \times 3.873 \times R\$ 25,00$, e para calcular o cenário 3, multiplica-se $23\% \times 3.873 \times R\$ 50,00$.

Para calcular o cenário 1 os percentuais da população foram aplicados sobre os valores, respectivamente, R\$ 1,00, R\$ 51,00, R\$ 101,00, R\$ 201,00 e R\$ 301,00. Para o cenário 2 os percentuais da população foram aplicados sobre os valores, respectivamente, R\$ 25,00, R\$ 75,00, R\$ 150,00, R\$ 250,00 e R\$ 301,00. Para calcular o cenário 3 os percentuais da população foram aplicados sobre os valores, respectivamente, R\$ 50,00, R\$ 100,00, R\$ 200,00, R\$ 300,00 e R\$ 301,00.

Para a análise financeira do objeto em estudo utilizou-se o cenário 2 por ser intermediário a dois extremos, pois o cenário 1 apresentou uma projeção muito pessimista e o cenário 3 uma projeção muito otimista. Definiu-se participar em 10% do mercado total, obtendo uma participação desejada no cenário 2 de R\$ 60.143,81 (sessenta mil cento e quarenta e três reais e oitenta e um centavos) mensal.

Tabela 4 - Projeção do gasto mensal com roupas femininas no bairro Jardim Alvorada.

Percentual Questionado	Proporção de mulheres maiores de 15 anos que adquirem suas roupas no bairro	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2	CENÁRIO 3	Projeção de quem adquire artigos de vestuário toda semana
		Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)	
23%	891	890,79	22.269,75	44.539,50	De R\$ 1,00 a R\$ 50,00 p/mês.
34%	1317	67.157,82	98.761,50	131.682,00	De R\$ 51 a R\$ 100,00 p/mês.
28%	1084	109.528,44	162.666,00	216.888,00	De R\$ 101,00 a R\$ 200,00 p/mês.
11%	426	85.632,03	271.110,00	325.332,00	De R\$ 201,00 a R\$ 300,00 p/mês.
4%	155	46.630,92	46.630,92	46.630,92	Mais de R\$ 301,00 p/mês.
100%	3873	309.840,00	601.438,17	765.072,42	

4.4.3 Investimento Fixo

O investimento fixo do novo empreendimento compreende os gastos com construção, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, taxa de franquia, veículos, entre outros. A Tabela 5 demonstra esses investimentos.

Tabela 5 – Investimento Fixo.

INVESTIMENTO FIXO		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
Construções	6.000,00	4,0%
Forro de gesso + 3 provadores de gesso (Gesso Arruda)	6.000,00	
Máquinas e Equipamentos	2.775,00	10,0%
4 - Câmeras Infra Vermelho Ccd Dome 30 Metros (Mundial WEB)	900,00	
1 - Pós Leitor Bematech CCD BR-310 PS/2 Preto (Navenet)	52,00	
2 - Ar Condicionado 12000 BTUS BECOOL 220 v/50HZ (Navenet)	1.015,00	
1 - Telefone sem fio (Master 10)	130,00	
1 - Bebedouro Coluna EGC35B (Lojas Americanas)	480,00	
1 - lixeira p/ Copos - Agua (Fibralix)	60,00	
1 - Lixeira p/ Copos -Café	40,00	
1 - Garrafa Térmica 1,8 Litros Lumina (Supermercado São Francisco)	98,00	
Móveis e Utensílios	12.860,00	10,0%
1 - Caixa (Incomic)	3.200,00	
2 - Balcões (Incomic)	1.800,00	
2 - Placas Canaletadas (Incomic)	1.800,00	
3 - Araras Móveis (Incomic)	650,00	
7 - Araras Fixas (Incomic)	950,00	
3 - Cortinas c/ Argolas p/ provadores (Decorações Berlin)	850,00	
3 - Tapetes Milano p/ provadores (AP Tapetes)	400,00	
480 - Cabides c/ presilhas em Acrílico (Comac)	560,00	
2 - Manequim Feminino de fibra (Vidro Shop)	700,00	
1 - Vidro da vitrine + 4 espelhos	1.950,00	
Computadores	2.716,00	20,0%
1 - Computador Quad Core/6Gb/HD 1,5 Tb/Monitor Led 22 (Loja Exabyte)	2.000,00	
1 - Impressora Bematech MP 4000 (Alvorada)	478,00	
1 - Impressora Multifuncional 4 em 1 HP Officejet J4500 (Master 10)	118,00	
1 - Nobreak Forza 750va SL - 761 (Master 10)	120,00	
Outros	12.239,00	0,0%
Software p/ automação comercial-Versão PLUS-TagComércio (Tag Software)	389,00	
Material de iluminação + mão de obra (Eletro Santini)	6.850,00	
Faixa externa (Aplik Comunicação Visual)	3.000,00	
Site (Thiago Juliano)	2.000,00	
Total Investimento Fixo	36.590,00	195,56

* - Percentual de depreciação por grupo.

O valor percentual de depreciação por grupo é pré-definido pela própria planilha. Entre parênteses estão os fornecedores nos quais foram realizados os orçamentos.

4.4.4 Prazos e Estoques

Nesta seção da planilha foi definida a política de venda, de compra, de estoque e a estimativa de estoque inicial do novo empreendimento.

A política de venda apresenta a divisão das vendas a vista e a prazo em relação às vendas totais.

A política de compra, da mesma maneira, apresenta a divisão das compras à vista e a prazo em relação às compras totais do estabelecimento.

A política de estoque consiste na necessidade média de estoques em dias.

Por fim a estimativa do estoque inicial define o valor do estoque inicial necessário para o novo estabelecimento iniciar suas atividades. Através do Benchmarking foi possível definir os valores deste segmento do PN.

Os relatórios Faturamento por forma de pagamento e Aquisição de mercadoria por forma de pagamento, emitidos pelo Tag Comércio demonstraram que na empresa entrevistada os valores recebidos e gastos à vista e a prazo tinham praticamente a mesma proporção. Em média 25% (vinte e cinco por cento) das vendas e das compras são realizadas à vista e 75% (setenta e cinco por cento) à prazo.

A Nega Maria Modas Ltda. seguirá uma política de estoque de 30 dias, porém a aquisição de mercadoria será calculada sobre as vendas semanais. Dessa maneira o estabelecimento irá dispor ao seu público uma grande variedade de produtos e ao mesmo tempo oferecê-los novidades semanais. Uma política de promoção realizada a cada dois meses também será seguida a fim renovar o estoque das peças que não foram vendidas durante esse prazo.

Pelo fato da empresa entrevistada possuir uma considerável quantia de produtos em seu estoque no momento em que foi entrevistada, esse valor, também obtido através do sistema Tag Comércio será o mesmo utilizado na política de estoque do novo empreendimento.

Tabela 6 – Prazos e Estoques.

PRAZOS E ESTOQUES

POLÍTICA DE VENDA		
Prazo médio de venda das mercadorias	%	Dias
Venda à Vista	25,00	-
Venda a Prazo	75,00	60
	Prazo Médio	45

POLÍTICA DE COMPRA		
Prazo médio de compras	%	Dias
À Vista	25,00	-
A Prazo	75,00	60
	Prazo Médio	45

POLÍTICA DE ESTOQUE	
Necessidade média de estoques	Dias
	30

ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL	
Estoque Inicial	R\$
	30.000,00

4.4.5 Faturamento

Para realizar a projeção do faturamento mensal da nova loja, foi utilizada como base o cálculo da demanda realizado anteriormente. A fim de alcançar esse faturamento, logo no início das atividades será realizado um intenso trabalho publicitário apresentando a nova empresa e seus produtos ao bairro e atraindo novos consumidores.

O proprietário da empresa na qual foi realizado o Benchmarking ofereceu informações sobre o valor pago em média pelos produtos oferecidos em sua loja, afirmando calcular seus preços de venda a partir de um acréscimo de no mínimo 100% sobre os valores de compra.

A quantidade de cada item vendido no mês foi definida através de uma proporção das vendas da empresa entrevistada, até alcançar o faturamento próximo a R\$60.000,00 (sessenta mil reais).

Tabela 7 – Estimativa de Faturamento Mensal.

TOTAIS }		Custo Direto	Faturamento
	Produtos	26.005,00	60.655,50
	Total	26.005,00	60.655,50

PRODUTOS

Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo da Mercadoria	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Calças	120	40,00	4.800,00	89,90	10.788,00
Leginngs	120	30,00	3.600,00	69,90	8.388,00
Tops	80	20,00	1.600,00	49,90	3.992,00
Shorts	80	20,00	1.600,00	49,90	3.992,00
Camisas	35	25,00	875,00	59,90	2.096,50
Lenços	80	16,00	1.280,00	35,90	2.872,00
Cintos	80	12,00	960,00	35,90	2.872,00
Saias	70	22,00	1.540,00	45,90	3.213,00
Vestidos	80	45,00	3.600,00	99,90	7.992,00
Bodies	150	18,00	2.700,00	39,90	5.985,00
Blusas	100	18,00	1.800,00	39,90	3.990,00
Brincos	150	7,00	1.050,00	19,90	2.985,00
Pulseiras	50	8,00	400,00	19,90	995,00
Anéis	50	4,00	200,00	9,90	495,00
	CMV	26.005,00	TOTAL DE PRODUTOS		60.655,50

4.4.6 Mão-de-Obra

O piso salarial da categoria vendedores do comércio no estado do Paraná, segundo o site do Guia Trabalhista, é de R\$ 736,00 (setecentos e trinta e seis reais), portanto o salário das vendedoras da nova loja será de R\$ 750,00 (setecentos e

cinquenta reais) seguindo o piso. Além do salário, as vendedoras receberão uma comissão de 3,5 % (três e meio por cento) que incidirá sobre suas vendas.

O salário do publicitário foi definido em R\$ 1000,00 (mil reais).

A necessidade de retirada do pró-labore foi definida com o auxílio da planilha do SEBRAE, no segmento onde se calcula o orçamento familiar do mês. A Tabela 8 demonstra como foi feito esse cálculo.

Tabela 8 – Orçamento Familiar do Mês.

ORÇAMENTO FAMILIAR DO MÊS	
Despesas	R\$
Telefone	R\$ 100,00
Energia Elétrica	R\$ 50,00
Supermercado	R\$ 200,00
Padaria	R\$ 50,00
Aluguel	R\$ 500,00
Combustível	R\$ 250,00
Vestuário / Presentes	R\$ 150,00
Lazer / Passeios	R\$ 300,00
Reformas/Consertos	R\$ 50,00
Empregada	R\$ 50,00
Farmácia / Hospital	R\$ 50,00
Clube / Academia	R\$ 65,00
Total Despesas / Saídas	R\$ 1.815,00
Necessidade de Retirada de Pró-labore	R\$ 1.815,00

Segundo o site do Planalto Central, para efeito de recolhimento previdenciário o sócio não segue a mesma tabela de INSS dos colaboradores, pois ele é considerado um contribuinte individual e a alíquota a ser aplicada sobre sua retirada pró-labore será de 11%, observando o teto máximo de contribuição.

Tabela 9 – Custos com Mão de Obra.

CUSTOS COM MÃO DE OBRA					
Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Vendedor	2	750,00	37,54%	281,55	2.063,10
Publicitário	1	1.000,00	37,54%	375,40	1.375,40
TOTAL	3	2.500,00		938,50	3.438,50

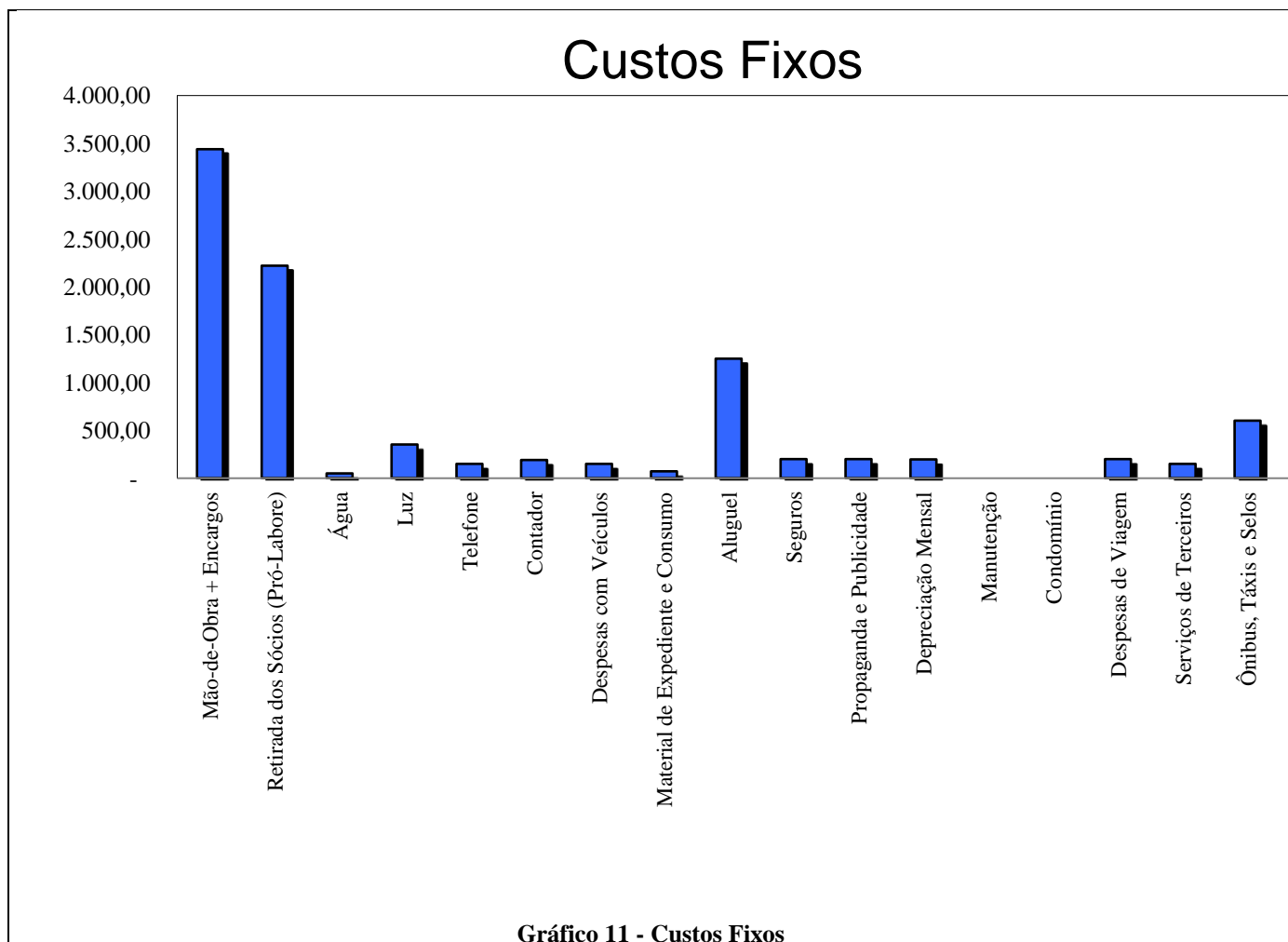
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	
Valor a ser retirado mensalmente	2000
Alíquota de INSS	11,00%

4.4.7 Custos Fixos

Para se definir quais serão os custos fixos da nova loja foram pegos no sistema alguns balancetes mensais do primeiro ano de funcionamento da loja na qual foi feito o benchmarking. Algumas alterações nos custos foram realizadas com o intuito de adaptá-los à realidade do novo estabelecimento.

Tabela 10 – Custos Fixos.

CUSTOS FIXOS	
Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	3.438,50
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	2.220,00
Água	50,00
Luz	350,00
Telefone	150,00
Contador	190,00
Despesas com Veículos	150,00
Material de Expediente e Consumo	70,00
Aluguel	1.250,00
Seguros	200,00
Propaganda e Publicidade	200,00
Depreciação Mensal	195,56
Despesas de Viagem	200,00
Serviços de Terceiros	150,00
Ônibus, Táxis e Selos	600,00
TOTAL	9.414,06



4.4.8 Tributos


A planilha Plano de Negócios Simplificado oferece um simulador tributário responsável por calcular os encargos e impostos que incidirão sobre o novo estabelecimento. Este simulador é dividido em cinco etapas.

Na primeira etapa está disponível uma lista de atividades que serão desenvolvidas pelo negócio em questão. Nesse passo deve-se apenas selecionar as atividades que o novo empreendimento irá realizar, dessa maneira a própria planilha irá se encarregar de utilizar nos cálculos das próximas etapas, a alíquota correta de acordo com a tributação vigente para cada atividade mercantil. No caso da Nega Maria Modas Ltda. foi escolhido apenas a atividade Comércio.

Tabela 11 – Simulador Tributário – Etapa 1.

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 1	
Receita Bruta Anual	727.866,00
Faturamento Mensal	60.655,50


Atividade	Receita Bruta Mensal (*)
Comércio	60.655,50
Total	60.655,50




A segunda etapa consiste apenas em informar ao empreendedor se este poderá ser enquadrado na categoria de Micro Empreendedor Individual (MEI), de acordo com a atividade selecionada na primeira etapa e a receita bruta anual definida anteriormente. De acordo com o SEBRAE “considera-se MEI o empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 36.000,00 e que seja optante pelo Simples Nacional”. Portanto nessa etapa, como demonstrado na Tabela 12, foi informado que o faturamento bruto anual da nova empresa excede o valor máximo permitido pelo MEI.

Tabela 12 – Simulador Tributário – Etapa 2.

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 2	
Receita Bruta Anual	727.866,00



(*) Pelo Faturamento Bruto anual de sua empresa, o valor excede o valor máximo permitido pelo MEI



A terceira etapa oferece um demonstrativo dos cálculos do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço (ICMS) e do Imposto sobre Produtos

Industrializados (IPI). O único espaço a ser preenchido nessa seção do simulador é o da Alíquota de Imposto sobre Serviço (ISS) do Município, que segundo o SEBRAE do município de Maringá, normalmente é de 3%.

Tabela 13 – Simulador Tributário – Etapa 3.

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 3			
DEBITO ICMS			
Destino Produto/UF	Vendas	Alíquota	Valor do Débito
Paraná	60.655,50	18,00%	10.917,99
Sul / Sudeste		12,00%	-
Norte / Nordeste / MT / MS		7,00%	-
TOTAL			10.917,99
Crédito de ICMS			
Destino Produto/UF	Compras	Alíquota	Valor do Crédito
Paraná	26.005,00	12,00%	3.120,60
Sul / Sudeste		12,00%	-
Norte / Nordeste / MT / MS		17,00%	-
TOTAL			3.120,60
ICMS DEVIDO			3.851,64
DEBITO IPI		Alíquota	
Valor do Débito	60.655,50	8,00%	4.852,44
CREDITO IPI		Alíquota	
Valor do Crédito	26.005,00	8,00%	2.080,40
IPI DEVIDO			2.772,04
Alíquota de ISS do Município			3,0%



A quarta etapa disponibiliza um demonstrativo do cálculo do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição Social para Financiamento da Seguridade (CONFINS).

Tabela 14 – Simulador Tributário – Etapa 4.

SIMULADOR TRIBUTÁRIO - ETAPA 4			
A. DEBITO PIS		Alíquota	
Valor do Débito	60.655,50	1,65%	1.000,82
B. CREDITO PIS		Alíquota	
Valor do Crédito	35.419,06	1,65%	584,41
PIS DEVIDO			416,40
DEBITO COFINS		Alíquota	
Valor do Débito	60.655,50	7,60%	4.609,82
CREDITO COFINS		Alíquota	
Valor do Crédito	35.419,06	7,60%	2.691,85
COFINS DEVIDO			1.917,97
		← ETAPA 3	TOTAL →

Na quinta etapa ou total, os impostos e encargos que incidirão sobre o novo estabelecimento são somados e demonstrados através dos quatro regimes tributários, Empreendedor Individual (EI) Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro real. Ao fim dessa etapa deve-se optar por um desses regimes tributários. No caso da Nega Maria Modas Ltda., ficou claro que a melhor opção foi o Simples Nacional.

Tabela 15 – Simulador Tributário – Total.

Faturamento Mensal					
60.655,50					
IMPOSTOS	EI	SIMPLES	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL	
IR - Imposto de Renda	FATURAMENTO EXCEDE O PERMITIDO R\$ 36.000,00 AO ANO	4.270,15	727,87	7.336,06	
CSLL - Contribuição Social			655,08	4.401,64	
COFINS - Contribuição Financeira Social			1.819,67	4.609,82	
PIS - Programa de Integração Social			394,26	1.000,82	
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados			2.772,04	2.772,04	
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços			7.797,39	7.797,39	
ISS - Imposto sobre Serviços					

TOTAL DE IMPOSTOS		4.270,15	14.166,30	2
RELAÇÃO PERCENTUAL DE IMPOSTOS		0,00%	7,04%	23,4%
ENCARGOS				
INSS			1.187,70	1.187,70
SESI, SESC OU SEST			37,50	37,50
SENAI, SENAC OU SENAT			25,00	25,00
SEBRAE			15,00	15,00
INCRA			5,00	5,00
FGTS		200,00	200,00	200,00
Acidente de Trabalho			75,00	75,00
Salário Educação			62,50	62,50
TOTAL DE ENCARGOS		200,00	1.607,70	1.607,70
TOTAL GERAL DA TRIBUTAÇÃO		4.470,15	15.774,00	2
OPTAREI PELO REGIME:				
EI --- VETADO				
SIMPLES			x	
LUCRO PRESUMIDO				
LUCRO REAL				



4.4.9 Comissões e Outros Custos Variáveis

Este segmento da planilha é responsável por calcular as comissões recebidas pelos colaboradores, caso a empresa opte por esse tipo de política, e as comissões pagas pelos serviços contratados de cartão de crédito e débito.

O novo estabelecimento trabalhará com o pagamento de 3,5 % de comissão à suas vendedoras como estímulo à venda.

Na definição das comissões pagas pela utilização dos cartões de crédito e débito foi pego como base as mesmas pagas pela empresa entrevistada. Por ter sido definido anteriormente que as vendas a prazo irão compor cerca de 75% de todo o faturamento do estabelecimento e pelo fato de que a loja trabalhará com cinco bandeiras de crédito,

definiu-se que elas terão igual participação nas vendas, portanto serão responsáveis por 15% das vendas cada. No cálculo dos recebimentos através de cartões de débito, multiplicou-se 25% das vendas a vista por 65% que foi a proporção informada das vendas nos cartões em geral pela empresa entrevistada, o que deu um total aproximado de 8,5%, uma vez que a empresa trabalhará com apenas dois tipos de cartões de débito. A Tabela 16 demonstra esses cálculos.

Tabela 16 – Comissões e Outros Custos Variáveis.

COMISSÕES E OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS			
COMISSÕES			
Descrição das Comissões	% do Faturamento	% da Comissão	Valor
Vendedor 1	50,0%	3,5%	1.061,47
Vendedor 2	50,0%	3,5%	1.061,47
CARTÃO DE CRÉDITO E DÉBITO			
Descrição	% do Faturamento	% da Comissão	Valor
Visa Crédito	15,0%	3,0%	272,95
Master Crédito	15,0%	3,0%	272,95
Cooper Crédito	15,0%	2,0%	181,97
Hyper Crédito	15,0%	3,0%	272,95
TerCred Crédito	15,0%	2,0%	181,97
Visa Débito	8,5%	2,0%	103,11
Master Débito	8,5%	2,0%	103,11
PREVISÃO DE INADIMPLÊNCIA			
	1,5%		

A porcentagem de inadimplência é um valor previamente definido pela planilha.

4.4.10 Sazonalidade

Nesta seção da planilha Plano de Negócios Simplificado são demonstradas previsões das receitas, despesas, resultados líquidos financeiros e acumulados dos cinco primeiros anos de funcionamento do novo empreendimento.

Tabela 17 – Sazonalidade – Primeiro Ano.

	jan / 12	fev / 12	mar / 12	abr / 12	mai / 12	jun / 12
Start up	90,00%	95,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sazonalidade	100,00%	110,00%	100,00%	120,00%	110,00%	100,00%
1. Receita Total	54.589,95	63.385,00	60.655,50	72.786,60	66.721,05	60.655,50
2. Custos Variáveis Totais	29.840,66	34.648,32	33.156,28	39.787,54	36.471,91	33.156,28
3. Margem de Contribuição	24.749,29	28.736,68	27.499,22	32.999,06	30.249,14	27.499,22
4. Custos Fixos	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	15.335,24	19.322,62	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	15.335,24	19.322,62	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
Acumulado no Ano	15.335,24	34.657,86	52.743,02	76.328,02	97.163,10	115.248,26
	jul / 12	ago / 12	set / 12	out / 12	nov / 12	dez / 12
Start up	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sazonalidade	100,00%	100,00%	95,00%	92,00%	95,00%	98,00%
1. Receita Total	60.655,50	60.655,50	57.622,73	55.803,06	57.622,73	59.442,39
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	33.156,28	31.498,47	30.503,78	31.498,47	32.493,16
3. Margem de Contribuição	27.499,22	27.499,22	26.124,26	25.299,28	26.124,26	26.949,23
4. Custos Fixos	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
Acumulado no Ano	133.333,42	151.418,57	168.128,77	184.013,99	200.724,19	218.259,36

Tabela 18 – Sazonalidade – Segundo Ano.

	jan / 13	fev / 13	mar / 13	abr / 13	mai / 13	jun / 13
Sazonalidade	100,0%	110,0%	100,0%	120,0%	110,0%	100,0%
1. Receita Total	60.655,50	66.721,05	60.655,50	72.786,60	66.721,05	60.655,50
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	36.471,91	33.156,28	39.787,54	36.471,91	33.156,28
3. Margem de Contribuição	27.499,22	30.249,14	27.499,22	32.999,06	30.249,14	27.499,22
4. Custos Fixos Totais	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	20.835,08	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	20.835,08	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
Acumulado no Ano	18.085,16	38.920,24	57.005,40	80.590,40	101.425,48	119.510,64
Acumulado desde o início da atividade	236.344,52	257.179,60	275.264,76	298.849,76	319.684,84	337.770,00
	jul / 13	ago / 13	set / 13	out / 13	nov / 13	dez / 13
Sazonalidade	100,0%	100,0%	95,0%	92,0%	95,0%	98,0%
1. Receita Total	60.655,50	60.655,50	57.622,73	55.803,06	57.622,73	59.442,39
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	33.156,28	31.498,47	30.503,78	31.498,47	32.493,16
3. Margem de Contribuição	27.499,22	27.499,22	26.124,26	25.299,28	26.124,26	26.949,23
4. Custos Fixos Totais	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
Acumulado no Ano	137.595,79	155.680,95	172.391,15	188.276,37	204.986,57	222.521,74
Acumulado desde o início da atividade	355.855,16	373.940,32	390.650,51	406.535,73	423.245,93	440.781,11

Tabela 19 – Sazonalidade Terceiro Ano.

	jan / 14	fev / 14	mar / 14	abr / 14	mai / 14	jun / 14
Sazonalidade	100,0%	110,0%	100,0%	120,0%	110,0%	100,0%
1. Receita Total	60.655,50	66.721,05	60.655,50	72.786,60	66.721,05	60.655,50
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	36.471,91	33.156,28	39.787,54	36.471,91	33.156,28
3. Margem de Contribuição	27.499,22	30.249,14	27.499,22	32.999,06	30.249,14	27.499,22
4. Custos Fixos Totais	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	20.835,08	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	20.835,08	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
Acumulado no Ano	18.085,16	38.920,24	57.005,40	80.590,40	101.425,48	119.510,64
Acumulado desde o início da atividade	458.866,26	479.701,34	497.786,50	521.371,50	542.206,58	560.291,74
	jul / 14	ago / 14	set / 14	out / 14	nov / 14	dez / 14
Sazonalidade	100,0%	100,0%	95,0%	92,0%	95,0%	98,0%
1. Receita Total	60.655,50	60.655,50	57.622,73	55.803,06	57.622,73	59.442,39
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	33.156,28	31.498,47	30.503,78	31.498,47	32.493,16
3. Margem de Contribuição	27.499,22	27.499,22	26.124,26	25.299,28	26.124,26	26.949,23
4. Custos Fixos Totais	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
Acumulado no Ano	34.866,26	39.069,05	42.590,99	45.704,43	49.226,38	53.156,83
Acumulado desde o início da atividade	139.069,31	143.272,10	146.794,04	149.907,48	153.429,43	157.359,88

Tabela 20 - Sazonalidade - Quarto Ano.

	jan / 15	fev / 15	mar / 15	abr / 15	mai / 15	jun / 15
Sazonalidade	100,0%	110,0%	100,0%	120,0%	110,0%	100,0%
1. Receita Total	60.655,50	66.721,05	60.655,50	72.786,60	66.721,05	60.655,50
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	36.471,91	33.156,28	39.787,54	36.471,91	33.156,28
3. Margem de Contribuição	27.499,22	30.249,14	27.499,22	32.999,06	30.249,14	27.499,22
4. Custos Fixos Totais	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	20.835,08	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	20.835,08	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
Acumulado no Ano	18.085,16	38.920,24	57.005,40	80.590,40	101.425,48	119.510,64
Acumulado desde o início da atividade	681.388,01	702.223,09	720.308,24	743.893,24	764.728,32	782.813,48
	jul / 15	ago / 15	set / 15	out / 15	nov / 15	dez / 15
Sazonalidade	100,0%	100,0%	95,0%	92,0%	95,0%	98,0%
1. Receita Total	60.655,50	60.655,50	57.622,73	55.803,06	57.622,73	59.442,39
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	33.156,28	31.498,47	30.503,78	31.498,47	32.493,16
3. Margem de Contribuição	27.499,22	27.499,22	26.124,26	25.299,28	26.124,26	26.949,23
4. Custos Fixos Totais	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
Acumulado no Ano	137.595,79	155.680,95	172.391,15	188.276,37	204.986,57	222.521,74

Acumulado desde o início da atividade	800.898,64	818.983,80	835.694,00	851.579,22	868.289,42	885.824,59
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Tabela 21 - Sazonalidade – Quinto Ano.

	jan / 16	fev / 16	mar / 16	abr / 16	mai / 16	jun / 16
Sazonalidade	100,0%	110,0%	100,0%	120,0%	110,0%	100,0%
1. Receita Total	60.655,50	66.721,05	60.655,50	72.786,60	66.721,05	60.655,50
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	36.471,91	33.156,28	39.787,54	36.471,91	33.156,28
3. Margem de Contribuição	27.499,22	30.249,14	27.499,22	32.999,06	30.249,14	27.499,22
4. Custos Fixos Totais	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	20.835,08	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	20.835,08	18.085,16	23.585,00	20.835,08	18.085,16
Acumulado no Ano	18.085,16	38.920,24	57.005,40	80.590,40	101.425,48	119.510,64
Acumulado desde o início da atividade	903.909,75	924.744,83	942.829,99	966.414,99	987.250,07	1.005.335,22
	jul / 16	ago / 16	set / 16	out / 16	nov / 16	dez / 16
Sazonalidade	100,0%	100,0%	95,0%	92,0%	95,0%	98,0%
1. Receita Total	60.655,50	60.655,50	57.622,73	55.803,06	57.622,73	59.442,39
2. Custos Variáveis Totais	33.156,28	33.156,28	31.498,47	30.503,78	31.498,47	32.493,16
3. Margem de Contribuição	27.499,22	27.499,22	26.124,26	25.299,28	26.124,26	26.949,23
4. Custos Fixos Totais	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06	9.414,06
5. Resultado Operacional	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos						
8. Resultado Líquido Financeiro	18.085,16	18.085,16	16.710,20	15.885,22	16.710,20	17.535,17
Acumulado no Ano	137.595,79	155.680,95	172.391,15	188.276,37	204.986,57	222.521,74
Acumulado desde o início da atividade	1.023.420,38	1.041.505,54	1.058.215,74	1.074.100,96	1.090.811,16	1.108.346,33

4.4.11 Indicadores

Por fim, depois de abastecidas com as informações necessárias, a planilha oferecida pelo SEBRAE/PR oferece indicadores financeiros que concluem os cálculos e demonstram a viabilidade ou não do empreendimento proposto.

A Tabela 22 informa qual a necessidade real dos recursos necessários para se iniciar o novo empreendimento.

Tabela 22 – Recursos Necessários.

Investimento	R\$ 66.590,00
Capital de Giro	R\$ 82.712,05
Total	R\$ 149.302,05
Capital Próprio	R\$ 149.302,05

A Tabela 23 trás um resumo financeiro do negócio proposto.

Tabela 23 – Resumo Financeiro.

Faturamento	R\$ 60.655,50	
Custos Variáveis	R\$ 33.156,28	54,66%
Custos Fixos	R\$ 9.414,06	15,52%
Resultado	R\$ 18.085,16	29,82%

A Tabela 24 e o Gráfico 12 oferecem os indicadores do ponto de equilíbrio, que é o ponto onde a receita e a despesa da loja, de acordo com os cálculos irão possuir o mesmo valor.

Tabela 24 – Ponto de Equilíbrio.

	Operacional
Mensal	R\$ 20.764,75
Diário	R\$ 943,85
	Financeiro
Mensal	R\$ 20.764,75
Diário	R\$ 943,85
	Econômico
Mensal	R\$ 20.677,01
Diário	R\$ 943,85

Gráfico 12 - Ponto de Equilíbrio

A Tabela 25 traz um demonstrativo do prazo médio de recebimento do estoque, a rotação deste estoque e a necessidade de capital de giro (NCG). O cálculo da NCG é exposto de duas maneiras: pelo cálculo do ciclo financeiro e pelo saldo das contas do balanço. A planilha oferece um campo para que se defina de qual maneira os cálculos deverão ser realizados.

O cálculo do ciclo financeiro é realizado somando o prazo médio de estoque e o prazo médio de recebimento e subtraindo o prazo médio de pagamento. Em seguida, este resultado que será dado em dias, é multiplicado pelo valor das vendas diárias.

O cálculo através do saldo das contas do balanço se dá através da soma do valor das contas a receber e do valor em estoque. Em seguida é subtraído o valor das contas a pagar.

Para este Plano de Negócio decidiu-se utilizar a opção referente ao ciclo financeiro por esta levar em consideração as políticas de prazos médios e o volume de vendas.

Tabela 25 – Estoques e disponibilidade de capital.

Necessidade de Capital de Giro		
Ciclo Financeiro	R\$ 82.712,05	X
Saldo das contas do Balanço	R\$ 43.563,87	
Prazo Médio de Recebimento	45 dias	
Rotação do Estoque	10,88 dias	

A Tabela 26 oferece os indicadores de desempenho do negócio em relação à margem de contribuição, rentabilidade, endividamento, lucratividade, prazo de retorno do investimento e taxa de retorno.

Tabela 26 – Indicadores de desempenho.

Margem de Contribuição	45,34%	Lucratividade	
		Operacional	29,82%
		Resultado Final	29,82%
Rentabilidade		Prazo de Retorno do Investimento	
Operacional	12,11%	Operacional	8 meses
Resultado Final	12,11%	Resultado Final	8 meses
Endividamento Oneroso		Taxa de Retorno	
Grau de Endividamento	0,00	TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,00%
		TIR - Taxa Interna de Retorno	41,61%
		VPL - Valor Presente Líquido	1.377.188,13

Por fim, a Tabela 27 realiza a análise da sensibilidade do negócio. A análise da sensibilidade faz-se através de simulações possíveis para diferentes variáveis do projeto que constituem maior incerteza no futuro. No caso da planilha Plano de Negócios Simplificado, são realizadas simulações financeiras causadas por um acréscimo no preço dos produtos, acréscimo nas vendas, redução no custo da mercadoria e redução no custo fixo. Todos a uma taxa de 10% (dez por cento). Ao fim da tabela 27 a análise é demonstrada graficamente.

Tabela 27 – Análise de sensibilidade.

Acréscimo no Preço		10,0%	Acréscimo nas Vendas		10,0%
Receita		66.721,05	Receita		66.721,05
Custo Variável		33.871,41	Custo Variável		36.471,91
Custo Fixo		9.414,06	Custo Fixo		9.414,06
Resultado		23.435,58	Resultado		20.835,08
Redução no Custo da Mercadoria		10,0%	Redução no Custo Fixo		10,0%
Receita		60.655,50	Receita		60.655,50
Custo Variável		30.555,78	Custo Variável		33.156,28
Custo Fixo		9.414,06	Custo Fixo		8.472,65
Resultado		20.685,66	Resultado		19.026,56

Cenário	Resultado
Resultado Atual	23.435,58
Acréscimo no Preço	66.721,05
Acréscimo nas Vendas	20.835,08
Redução no Custo da Mercadoria	20.685,66
Redução no Custo Fixo	19.026,56

5. Conclusão

Considerando a análise de demanda realizada no bairro Zona 24, na cidade de Maringá – PR, e toda a estrutura do presente plano de negócios, composta pelas análises de mercado e financeira, foram alcançados índices que justificam a viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário no mercado de Maringá.

A taxa interna de retorno reflete em 41,61% e o tempo de retorno do investimento é de 8 meses o que representa que após um período de aproximadamente 8 meses o investimento inicial será recuperado.

O investimento inicial é de R\$ 149.302,05 de acordo com os orçamentos realizados e a necessidade de fluxo de caixa.

Em face do exposto conclui-se que o investimento é viável e recomenda-se a implantação do empreendimento no mercado.

5.1 Contribuições

Além de oferecer uma análise econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário, durante a realização do benchmarking e das análises de mercado e financeira que compõem o presente trabalho, foi possível compreender melhor o funcionamento do mercado regional e as estratégias operacionais utilizadas pelos empreendimentos do mesmo setor. Conseqüentemente, será possível gerir a empresa de forma mais eficaz depois de aberta tomando decisões corretas.

5.2 Dificuldades e limitações

As maiores dificuldades encontradas na realização do presente trabalho foram durante a pesquisa de mercado e a análise financeira.

Para que fosse possível realizar as entrevistas com uma quantidade amostral razoável e mapear todo o bairro, foi necessária disposição e persistência já que nem todos os entrevistados contribuíram com a pesquisa.

Já a dificuldade durante a análise financeira foi relacionada ao fato desta ter sido elaborada com muita cautela para que os dados obtidos fossem consistentes, objetivos e demonstrassem a realidade da maneira mais próxima possível.

5.3 Trabalhos futuros

Depois de implantada a empresa, propõe-se a atualização do plano de negócio e a avaliação da evolução do empreendimento ao longo de sua implantação, para que cada um dos aspectos previstos no plano de negócio seja comparado com o realizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Geraldo Santana. Disponível em: <http://www.administradores.com.br> Acesso em: 26/05/2011.

ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BATALHA, M. O.; **Gestão Agroindustrial : GEPAI : Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais;- 4 ed..** – São Paulo : Atlas, 2007. IN análise de Investimentos p 224 – 226.

BIAGIO, Luis Arnaldo & BATOCCHIO, Antônio. **Plano de Negócio: estratégias para Micro e Pequenas Empresas** . Barueri, SP: Manole, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; **Projeto de negócio.: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COELHO, Ludmar Rodrigues. **O Brasil suas classes sociais e a implicação na economia**. Disponível em <http://www.logisticadescomplicada.com>. Acesso em 01/08/2011

COMICRO – Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Site Disponível em: <<http://www.comicro.org.br>>. Acesso em 15/05/2011.

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

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 7. Reimpressão.

FARIA, Maria Helena Ferreira. **Fatores críticos de sucesso no incentivo ao empreendedorismo – o caso do instituto nacional de telecomunicações.** Dissertação - Universidade federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira, et al. –**Empreendedorismo no Brasil :2008.** Curitiba : IBQP; 2009.

GUIA TRABALHISTA – Site disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/>. Acesso em 08/09/2011.

HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo.** Trad. Lene Belon Ribeiro – 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Site disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 01/08/2011.

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. Site disponível em: <http://www.ibope.com.br>. Acesso em 25/08/2011

INFO MONEY PESSOAL. Site disponível em <http://www.uol.com.br>. Acesso em 01/08/2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEITE, H. P.; **Introdução à administração financeira.** São Paulo : Atlas, 1986.

MOTTA, R.R.; CALÔBA, G.M. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais. 1. ed.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

OLIVIO, Silvio. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado.** 2. Ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

PLANALTO CENTRAL. Site disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 18/09/2011.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Belo Horizonte: SEBRAE, 2004.

SALIM, César Simões, et al. - **Construindo planos de negócios : todos os passos**

necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro : Campus, 2005.

SANTOS, Adilson. **Competências essenciais para colher bons resultados.** Curitiba, 2011.

SANTOS, G. J.; MARION, J. C.; SEGATTI, S.; **Administração de custos na agropecuária.**-3. ed.- São Paulo / Atlas, 2002.

SANVICENTE, A.Z. **Administração financeira / Antônio Zoratto Sanvicente.** – 3.ed. – São Paulo : Atlas, 1997.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10/03/2011.

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Conhecer Varejo – Comércio Varejista Mostra Sua Força.** Brasília, 2009.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 178 p.

STONE, Phil. **O plano de negócios definitivo.** Tradução Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Market Books, 2001.

Universidade Estadual de Maringá

Departamento de Engenharia de Produção

Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900

Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196