

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD)**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA LOJA DE  
VESTUÁRIO FEMININO DE ESTILO EXECUTIVO NO MUNICÍPIO DE PORTO  
ALEGRE**

**Amália Heemann Junges**

**Porto Alegre, 2010.**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA LOJA DE  
VESTUÁRIO FEMININO DE ESTILO EXECUTIVO NO MUNICÍPIO DE PORTO  
ALEGRE**

**Amália Heemann Junges**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientadora: Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Porto Alegre, 2010.**

**Amália Heemann Junges**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA LOJA DE  
VESTUÁRIO FEMININO DE ESTILO EXECUTIVO NO MUNICÍPIO DE PORTO  
ALEGRE**

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

**Orientadora: Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Conceito Final:**

**Aprovado em \_\_\_\_ julho de 2010.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Orientadora: Professora Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

---

**Porto Alegre, 2010.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, por acreditarem em mim e sempre me incentivarem.

Agradeço ao meu namorado pelo companheirismo, apoio e pelo seu amor.

Agradeço aos meus amigos e amigas, por compartilharem comigo bons momentos.

Agradeço à Professora Marisa, por sua ajuda e orientação neste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho analisa a viabilidade econômico-financeira de uma loja de vestuário feminino de estilo executivo no município de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. A revisão de literatura e a pesquisa exploratória forneceram as bases para a elaboração do plano de negócios. Os indicadores financeiros, que permitem a análise da viabilidade do negócio, foram calculados sob a ótica de três diferentes cenários. O estudo concluiu que o estudo é viável econômica e financeiramente.

Palavras-chave: plano de negócios, análise de viabilidade, loja de vestuário feminino

## INDÍCE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ponto Comercial A: Vitrine.....	42
Figura 2 - Ponto Comercial A: Frente .....	43
Figura 3 - Ponto Comercial A: Interior.....	43
Figura 4 - Ponto Comercial B: Frente .....	44
Figura 5 - Ponto Comercial B: Interior.....	45
Tabela 1 – Matéria-prima.....	48
Tabela 2 - Custos de produção.....	49
Tabela 3 - Salários e encargos sociais .....	51
Tabela 4 - Investimento Inicial .....	53
Tabela 5 - Gastos com divulgação.....	54
Tabela 6 - Capital de Giro.....	55
Tabela 7 – Depreciação.....	56
Tabela 8 - Custos Fixos .....	57
Tabela 9 - Previsão de Demanda .....	61
Tabela 10 – Alíquota de Imposto .....	62
Tabela 11 - Recolhimento de Impostos .....	64
Tabela 12 – Custo com cartões.....	66
Tabela 13 - Fluxo de Caixa Esperado.....	67
Tabela 14 - Fluxo de Caixa (Cenário Pessimista).....	68
Tabela 15 - Fluxo de Caixa (Cenário Otimista).....	69

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	12
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
<b>2. EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>13</b>
<b>3. PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>15</b>
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
<b>3.1.1 Estabelecimento da Missão e da Visão</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1.2 Análise interna</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1.3 Análise Externa</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1.4 Análise de Oportunidades e Ameaças</b> .....	<b>18</b>
3.2 PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	19
3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	20
<b>3.3.1 Investimentos Fixos</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3.2 Custos e Despesas</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3.3 Tributos</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3.4 Necessidade de Capital de Giro</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3.5 Fluxo de Caixa</b> .....	<b>24</b>
<b>4. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 PERÍODO DE RETORNO DE UM INVESTIMENTO.....	26
4.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO .....	27
4.3 TAXA INTERNA DE RETORNO .....	28
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
<b>6. PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>30</b>
6.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	30
6.2 PLANO DE MARKETING .....	30
<b>6.2.1 Análise Ambiental</b> .....	<b>31</b>
6.2.1.1 Análise de mercado.....	31
6.2.1.2 Público-alvo.....	33
6.2.1.3 Concorrência .....	33
6.2.1.4 Fornecedores .....	35

6.2.1.5 Oportunidades e ameaças do mercado .....	36
6.2.1.6 Forças e fraquezas do negócio .....	37
<b>6.2.2 Composto de Marketing .....</b>	<b>38</b>
6.2.2.1 Produto.....	38
6.2.2.2 Preço.....	38
6.2.2.3 Praça.....	39
6.2.2.4 Promoção.....	39
6.3 PLANO DE INSTALAÇÃO DA LOJA.....	40
6.4 PLANO OPERACIONAL .....	46
6.5 PLANO ORGANIZACIONAL .....	49
<b>6.5.1 Estrutura Legal .....</b>	<b>49</b>
<b>6.5.2 Estrutura Funcional .....</b>	<b>49</b>
6.6 PLANO FINANCEIRO .....	52
<b>6.6.1 Investimento Inicial .....</b>	<b>52</b>
6.6.1.1 Depreciação .....	55
<b>6.6.2 Estimativa de Custos Fixos .....</b>	<b>56</b>
<b>6.6.3 Estimativa de Custos Variáveis .....</b>	<b>58</b>
6.6.3.1 Previsão de vendas.....	58
6.6.3.2 Impostos.....	62
6.6.3.3 Outros custos variáveis .....	65
<b>6.6.4 Fluxo de Caixa Esperado .....</b>	<b>66</b>
<b>6.6.5 Projeção de Cenários .....</b>	<b>67</b>
<b>7. AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS .....</b>	<b>70</b>
7.1 CENÁRIO ESPERADO .....	70
7.2 CENÁRIO PESSIMISTA .....	71
7.3 CENÁRIO OTIMISTA .....	71
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO A: MÓVEIS PARA UMA LOJA DE ROUPAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO B: MÓVEIS, EQUIPAMENTOS E ACESSÓRIOS PARA A LOJA .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO C: INDICADORES FINANCEIROS DO CENÁRIO ESPERADO .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO D: INDICADORES FINANCEIROS DO CENÁRIO PESSIMISTA .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO E: INDICADORES FINANCEIROS DO CENÁRIO OTIMISTA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO F: ANÁLISE DE SENSIBILIDADE: PREÇO X INDICADORES FINANCEIROS .....</b>	<b>82</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo acerca da viabilidade econômico-financeira da implantação de uma loja de vestuário feminino, de estilo executivo, no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

A primeira parte do trabalho compreende uma breve revisão de literatura dos temas relevantes para o desenvolvimento do estudo. A segunda parte apresenta o plano de negócios da loja proposta, no qual estão abordadas questões de marketing, de recursos humanos e de finanças. O plano de negócios representa o planejamento do empreendimento, e, portanto, é o primeiro passo para a realização deste. Ele é uma ferramenta de grande importância para o sucesso do empreendedor, pois desenvolve um conhecimento completo do negócio que se pretende investir, bem como dos recursos financeiros necessários para sua implantação e manutenção.

A terceira parte do trabalho consiste na previsão dos fluxos de caixa e no cálculo dos indicadores financeiros. O fluxo de caixa projetado a partir dos dados coletados forneceu as informações necessárias para o cálculo dos indicadores financeiros, que, por sua vez, indicam a viabilidade ou não do negócio. Na parte final do trabalho, a viabilidade econômico-financeira foi analisada sob a ótica de diversos cenários, pois podem ocorrer mudanças no mercado e na economia que refletirão nos resultados da empresa.

Uma das razões para o estudo da viabilidade econômico-financeira de um empreendimento é que ele reduz as incertezas e oferece uma maior segurança ao empreendedor. Dessa forma, ele poderá decidir se está disposto a investir tempo e recursos, assumindo os riscos inerentes, no negócio.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Pesquisas sobre empreendedorismo no Brasil revelam que vem aumentando o número de pessoas que realizam uma atividade empreendedora como alternativa para o emprego de carteira assinada. Elas apontam também que a motivação da maior parte dos empreendedores é a percepção de uma oportunidade, e não somente por necessidade. De acordo com a pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) – Empreendedorismo no Brasil, de 2008, o país atingiu a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade.

Os empreendedores por oportunidade iniciam sua atividade para melhorar sua condição de vida ao observarem uma oportunidade para empreender. A oportunidade para empreender, por sua vez, pode ser identificada de diversas maneiras, como por exemplo, através da percepção de novas necessidades dos consumidores, do surgimento de novas demandas e da observação e conhecimento de mercado.

Uma possível oportunidade para empreender foi identificada pela autora através das constantes notícias divulgadas a respeito da maior participação das mulheres no mercado de trabalho. De acordo com notícia divulgada no site ReporterNews, essa participação já atinge mais de 50%. A reportagem comenta também que atualmente, apesar de as mulheres ocuparem apenas 25% dos cargos de chefia, elas já ocupam muitos cargos de assessoria, consultoria e relacionamento. A tendência é de aumento das mulheres em cargos de presidência. Com o aumento das mulheres no mercado de trabalho, bem como em cargos executivos, a demanda por roupas executivas - muito procuradas para o uso no trabalho - tende a aumentar. Assim, uma loja de vestuário feminino de estilo executivo é a oportunidade observada pela autora.

Somente a identificação de uma oportunidade, no entanto não é suficiente para iniciar-se uma atividade empreendedora. É preciso um planejamento e uma análise da viabilidade econômico-financeira do negócio proposto. O presente trabalho busca, portanto, responder a seguinte pergunta: **A abertura de uma loja de vestuário feminino de estilo executivo no município de Porto Alegre é viável econômica e financeiramente?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A intenção da autora em realizar uma atividade empreendedora é a maior motivação para a realização do presente trabalho. O interesse em roupas femininas leva a uma escolha de empreendimento no ramo de vestuário feminino, um setor muito competitivo, porém, que ainda pode apresentar oportunidades.

Os riscos de abrir um novo negócio são grandes, pois é preciso lidar com incertezas e fatores que não podem ser previstos. No entanto, há riscos que podem ser eliminados com um bom planejamento do empreendimento e da análise da sua viabilidade econômico-financeira.

A forma mais conhecida de planejamento de um novo negócio é o plano de negócios. A elaboração de um plano de negócios envolve muito do que um aluno aprende no curso de graduação em Administração, abordando questões de marketing, financeiros e de recursos humanos. Dessa forma, a realização do presente trabalho permite aplicar vários conhecimentos adquiridos, bem como proporcionar uma experiência de aprendizado como empreendedor.

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são os abaixo relacionados.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O presente trabalho possui como objetivo geral analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma loja de vestuário feminino de estilo executivo no município de Porto Alegre.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são os listados a seguir:

- Caracterizar o negócio;
- Estimar os investimentos necessários para o empreendimento;
- Projetar o volume e a receita de vendas;
- Elaborar os fluxos de caixa projetados;
- Calcular os indicadores de retorno financeiro do empreendimento.

## 2. EMPREENDEDORISMO

Segundo Dolabela (1999, p. 43), o empreendedorismo “é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.” Já para Dornelas (2005, p. 39), o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam à transformação de idéias em oportunidades. A perfeita implantação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

O empreendedor, por sua vez, é aquele que, nas palavras de Dornelas (2005, p. 39) “detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Para o autor, as definições são comuns nos seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando a ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar. (DORNELAS, 2005, p. 39).

Para Salim et al (2004, p. 5-6), é consenso entre os estudiosos do empreendedorismo que não existe propriamente um perfil empreendedor, mas sim atitudes empreendedoras. Tais atitudes são: assumir riscos, identificar oportunidades, conhecimento sobre o ramo de negócio, organização, capacidade de tomar decisões, liderança, dinamismo, independência, otimismo e tino empresarial.

A idéia de que ser empreendedor é uma característica nata da pessoa, é desmentida pelos autores Salim *et al.* (2004) e Dornelas (2005). Eles concordam que o empreendedor é feito pela acumulação das habilidades, *know-how*, experiência e contatos em um período de tempo.

Bernardi complementa essa idéia ao expor como surge o empreendimento:

“A idéia de um empreendimento surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a idéia do empreendimento.” (BERNARDI, 2003, p. 63)

Para Salim *et al.* (2004, p. 2), as etapas do processo empreendedor são:

- a) despertar da motivação para a criação do próprio negócio;
- b) desenvolvimento da idéia ou processo visionário;
- c) validação da idéia;
- d) definição da escala de operação e identificação dos recursos necessários;
- e) elaboração do plano de negócio, que apresenta a formatação do empreendimento para sua negociação interna e externa;
- f) operacionalização do plano de negócio, dando-se início à empresa;
- g) consolidação e sobrevivência.

Uma vez tomada a decisão e vislumbrada a oportunidade, a etapa seguinte é a de elaboração de um plano de negócios que, de acordo com Salim *et al.* (2004), é uma maneira estruturada de refletir sobre o negócio, minimizando as chances de erro. Também segundo o autor, implementar o plano, adequando-o constantemente à realidade do negócio é o principal desafio do empreendedor. Dornelas (2005, p. 15) lembra que “análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais no sucesso de empreendimentos inovadores.”

### 3. PLANO DE NEGÓCIOS

O sucesso de um novo negócio está diretamente relacionado ao seu anterior planejamento. Uma forma de planejamento é a elaboração de um plano de negócios. Segundo Bateman e Snell (1998), o plano de negócios é o passo formal do planejamento que visa iniciar um novo negócio que focaliza uma oportunidade inteiramente nova e descreve todos os elementos envolvidos nesse início.

Para Pavani e López (2000), o plano de negócios “possibilita a diminuição de morte precoce das empresas, uma vez que partes dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração”. Clemente (2004) complementa essa idéia ao expor que o empreendedor só aceita os riscos porque planeja, calculando previamente as chances de sucesso e as conseqüências de um fracasso.

Através da elaboração de um plano de negócios adquire-se um profundo conhecimento do tipo de produto ou serviço que será ofertado, dos objetivos perseguidos, dos clientes potenciais, dos mercados, dos preços, da concorrência, dos recursos financeiros disponíveis, das operações e do ambiente externo. Tal conhecimento, segundo Pavani e López (2000), permite um melhor gerenciamento das operações, bem como o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados.

Existem diversos padrões e modelos de plano de negócios apresentados pela literatura especializada e por serviços de apoio ao empreendedor. De forma geral, todos eles possuem em comum três etapas, ou conceitos, principais na elaboração do plano de negócios, que são: o planejamento estratégico, o planejamento de marketing e o planejamento financeiro. Essas etapas estão intimamente relacionadas, refletindo umas nas outras.

### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Bateman e Snell (1998), o planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo. Ele será a base para o planejamento tático, traduzindo os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos para cada área funcional, como marketing, recursos humanos e finanças.

A literatura consultada apresenta vários componentes do planejamento estratégico, entre os quais os de relevância para esse trabalho são: estabelecimento de uma missão e de uma visão, avaliação interna, análise ambiental e análise das ameaças e oportunidades.

#### **3.1.1 Estabelecimento da Missão e da Visão**

Bateman e Snell (1998) afirmam que a missão constitui a declaração básica de existência da empresa. Para Kotler (1999), a declaração da missão é uma definição do propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. Para esse autor, uma missão não deve ser muito ampla ou muito restrita, devendo ser realista e adaptada ao ambiente de mercado.

Já a visão, vai além da declaração da missão para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode transformar-se (Bateman e Snell, 1998, p. 126). Para Clemente (2004) a visão representa a personalidade e o caráter da empresa, devendo refletir suas aspirações e crenças.



### 3.1.2 Análise interna

A análise interna consiste em avaliar os pontos fracos e fortes das principais áreas funcionais da organização e fornecer um panorama das habilidades e recursos desta. Tal análise requer a compreensão das competências essenciais da empresa, ou seja, daquilo que a empresa faz especialmente bem em relação a seus concorrentes. Geralmente, uma competência essencial refere-se mais a um conjunto de habilidades ou de experiências em alguma atividade, do que a ativos físicos ou financeiros, e constitui a base para o desenvolvimento de vantagem competitiva (Bateman e Snell, 1998, p. 126-7).

Também na análise interna, segundo, é preciso comparar as funções e habilidades da empresa às de outras, de forma a entender as “melhores práticas” de outras empresas e empreender ações para atingir tanto o melhor desempenho quanto os menores custos. Tal prática é conhecida como *benchmarking*.

### 3.1.3 Análise Externa

Quase todos os negócios são influenciados por fatores externos, e por isso a necessidade e a importância de prevêê-los e analisá-los. Segundo Clemente (2004) a empresa precisa monitorar as forças macroambientais – demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais, que afetam sua habilidade de obter lucros.

A seguir são apresentados os ambientes externos e os fatores a serem considerados (adaptado de Bateman e Snell):

- Ambiente Político/Legal: atividades legislativas e de regulamentação e seus efeitos;
- Ambiente Econômico: condições macroeconômicas (recessão ou crescimento) e fatores econômicos que afetam a oferta, a demanda, o crescimento, a concorrência e a lucratividade;
- Ambiente Sócio-Cultural: questões sociais atuais e potenciais e seus efeitos, e os grupos de interesse social (por exemplo, clientes);
- Ambiente Tecnológico: métodos científicos ou técnicos que afetam o setor, principalmente inovações recentes e potenciais.

#### **3.1.4 Análise de Oportunidades e Ameaças**

A elaboração de um planejamento estratégico compreende também uma análise detalhada do setor de atuação da empresa, bem como dos concorrentes, de forma a poder identificar as ameaças e oportunidades. Kotler (1993) sugere que o administrador liste o maior número de ameaças e oportunidades para a empresa, pois dessa forma serão identificadas todas as tendências e oportunidades que um produto ou serviço possa vir a ter.

A análise das oportunidades e ameaças está compreendida no modelo de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou em português, PFOA (potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças), que além de avaliar possibilidades externas à empresa, também avalia a sua capacidade interna. Para Clemente (2004), a análise SWOT fornece uma orientação estratégica muito útil, pois retrata a situação do negócio em um dado momento e permite que correções sejam feitas. O autor explica que a estratégia

SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos, e em fortalecer os pontos fortes em áreas onde são identificadas oportunidades.

### 3.2 PLANEJAMENTO DE MARKETING

O planejamento de marketing consiste em definir as quatro características do produto ou serviço, que são: produto, preço, praça e promoção. Esse conjunto de características é conhecido como composto ou *mix* de marketing, ou então como “os quatro pés”.

Kotler e Armstrong (1993) definem o composto de marketing como:

“[...] o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O mix de marketing consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda por seu produto.” (KOTLER E ARMSTRON, 1993, p. 29)

O Produto, de acordo com Kotler e Armstrong (1993, p. 29) é a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo. Segundo Salim *et al.* (2004, p.68) fazem parte da definição do produto, definições de características tais como: dimensões, funcionalidades, composição, design e demais características intrínsecas à oferta.

O Preço é a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto (Kotler e Armstrong, 1993, p. 29). Para Salim *et al.* (2004, p. 68) o preço também inclui a estratégia para definir o financiamento, as facilidades e demais questões ligadas ao aspecto financeiro da compra. Existem diferentes métodos para definir o preço de um produto, sendo que todos convergem para a necessidade de se considerar os custos relacionados e/ou os preços praticados pelos competidores.

A Praça ou distribuição significa as atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para os consumidores-alvo (Kotler e Armstrong, 1993, p. 29). Os canais de distribuição podem constituir importante fator de competitividade para as empresas.

A Promoção, por fim, significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo (Kotler e Armstrong, 1993, p. 29). Segundo Salim *et al.* (2004, p.68) a promoção abrange desde embalagem, folhetos, decoração da loja e uniformes dos vendedores até propaganda, ações para gerar notícias na mídia e demais atividades ligadas à divulgação do produto ou serviço.

### 3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A respeito do planejamento financeiro, Brasil afirma:

“O planejamento deve amarrar-se, em nível econômico e financeiro, ao crescimento equilibrado da empresa a curto e longo prazos. [...] Já o crescimento pressupõe primeiro a sobrevivência pura e simples da empresa no mercado, dependendo em seguida de uma escolha acertada dos investimentos” (BRASIL, 1991, P. 77)

De acordo com Clemente (2004, p. 89), o planejamento financeiro tem a finalidade de formular um conjunto de projeções abrangentes e realistas de receitas, investimentos, custos e despesas. Na implantação de um novo negócio, tais projeções permitirão a comparação entre o montante de capital empregado e os ganhos futuros, bem como o cálculo de índices de retorno do empreendimento.

### 3.3.1 Investimentos Fixos

Os investimentos fixos correspondem ao montante de recursos necessários à implantação de toda a infra-estrutura do empreendimento. Fazem parte dos investimentos fixos instalações, equipamentos e materiais e possíveis obras e reformas. O valor dos investimentos fixos estará diretamente relacionado ao tamanho do empreendimento.

De acordo com Bernardi, os investimentos:

“São gastos necessários às atividades da produção, da administração e das vendas, que beneficiarão períodos futuros, portanto, ativos de caráter permanente e de longo prazo, que por meio de depreciação ou amortização tornar-se-ão custos ou despesas, dependendo de sua origem e natureza.” (BERNARDI, 2003, p. 233)

### 3.3.2 Custos e Despesas

Tanto custos como despesas são gastos; a diferença, segundo os autores, é que custos são gastos direcionados à produção de bens, portanto, inerentes à atividade de produzir, enquanto que despesas são gastos inerentes à obtenção de receitas e administração da empresa, portanto, próprios das atividades de vendas e administração.

Conforme Oliveira e Perez Júnior (2005, p. 67-77), os custos podem ser classificados em:

- Custos diretos e indiretos: os custos diretos são gastos diretamente ligados à atividade operacional da empresa e que podem ser associados a um produto específico. Já os custos indiretos são gastos ligados indiretamente à atividade fim da empresa.

- Custos fixos, variáveis e semifixos ou semivariáveis: O custo fixo é o gasto que não varia em decorrência do volume da produção, enquanto que, o custo variável varia conforme os produtos produzidos. Já os custos semifixos ou semivariáveis possuem uma parcela fixa e outra variável, por exemplo, a tarifa de água.

O autor também apresenta a classificação das despesas:

- Despesas diretas e indiretas: as despesas diretas podem ser facilmente quantificadas em relação às receitas de vendas e de prestação de serviços. As indiretas não podem ser identificadas com precisão com as receitas geradas. Por exemplo: despesas administrativas, financeiras.
- Despesas fixas e variáveis: as despesas fixas são aquelas que permanecem constantes dentro de determinada faixa de geração de receita, por exemplo, honorários da diretoria e despesas financeiras. As despesas variáveis são aquelas que se alteram proporcionalmente às variações de receita, como os impostos sobre o faturamento, comissões sobre as vendas ou até mesmo o frete sobre as vendas.

### **3.3.3 Tributos**

Os tributos constituem-se em um pesado encargo para a empresa, e por essa razão, conforme Bernardi (2003, p. 279), devem ser cuidadosamente avaliados e considerados na gestão econômico-financeira.

No Brasil, a Lei Complementar n.º 123/2006, de 14 de dezembro de 2006, estabeleceu tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte, unificando a carga tributária em um único imposto – o Super Simples ou Simples Nacional. De acordo com o site da Receita Federal, o Simples Nacional abrange a participação de todos os entes federados, ou seja,

União, Estados, Municípios e Distrito Federal. Por meio dele, são arrecadados os seguintes impostos e contribuições:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ;
- Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- Contribuição para o PIS
- Contribuição para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica;
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS;
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS

As empresas que optarem por ingressar no Simples Nacional devem enquadrar-se na definição de microempresa - com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00, ou de empresa de pequeno porte - com receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00. O regime de arrecadação é de caráter facultativo para o contribuinte, mas uma vez formalizada a opção por esse regime ela será irrevogável por todo o ano-calendário

### **3.3.4 Necessidade de Capital de Giro**

O capital de giro compreende todos os recursos necessários ao financiamento do ciclo operacional da empresa. A necessidade de capital de giro, portanto, estará diretamente vinculada às operações e ao negócio da empresa.

De acordo com Brasil e Brasil (1991, p. 13) a NCG engloba e mede os investimentos operacionais, ou seja, o conjunto de bens cíclicos necessários para manter a firma funcionando em um determinado faturamento. Também segundo os autores, a NCG é um ativo operacional a ser administrado, e resulta ele próprio de um balanço entre as contas cíclicas, fontes ou aplicações de recursos.

De maneira geral, a NCG pode ser calculada pela seguinte fórmula:

$$\text{NCG} = \text{ATIVO OPERACIONAL} - \text{PASSIVO OPERACIONAL}$$

O Ativo Operacional (AO) representa os recursos utilizados nas operações da empresa que dependem das características de seu ciclo operacional. É composto por: duplicatas a receber, estoques e outros valores a receber que possuem natureza permanente. Já o Passivo Operacional (PO) representa as contas do passivo vinculadas ao ciclo operacional da empresa, tais como fornecedores, salários, encargos, impostos, taxas e outras contas a pagar.

### **3.3.5 Fluxo de Caixa**

Para Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa para determinado período. O autor conceitua fluxo de caixa como:

“... conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.” [...] O principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa (ZDANOWICZ, 2004, p. 40-1)



Os principais ingressos de caixa são: vendas à vista, recebimentos de venda a prazo, aumentos de capital social, vendas de itens do ativo imobilizado, receitas de aluguéis, empréstimos e resgates de aplicações no mercado financeiro. Já os desembolsos de caixa são para: financiar o ciclo operacional da empresa, amortizar os empréstimos ou financiamentos captados pela empresa e investir em itens do ativo permanente ou aplicar no mercado financeiro.

Segundo Ross (2002, p. 64), o fluxo de caixa do ativo envolve três componentes: fluxo de caixa operacional, gastos com capital e variações do capital de giro líquido. O fluxo de caixa operacional é o caixa gerado pelas atividades usuais da empresa, de produção e venda. Os gastos de capital referem-se ao desembolso líquido em ativos permanentes (compras menos ativos permanentes). A variação do capital de giro líquido é o montante gasto no capital de giro líquido, representa o aumento líquido dos ativos circulantes em relação aos passivos circulantes. O fluxo de caixa dos ativos será obtido pelo fluxo de caixa operacional descontado os gastos com capital e as variações do capital de giro.

## 4. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

De acordo com Dal Zot (2006):

“O objetivo principal da análise de investimentos é ajudar o empresário investidor a decidir entre alternativas de projetos de investimentos, no que se refere aos aspectos de rentabilidade ou remuneração do capital empregado.” (DAL ZOT, 2006, p. 141)

Um aspecto importante a ser considerado na análise de investimentos é a taxa mínima de atratividade (tma), que corresponde à taxa de juros que um capital pode render no mercado financeiro, em aplicações de risco equivalente, se não for aplicado em um projeto de investimento (Dal Zot, 2006, p. 142). Securato (2005) explica que o investimento só será interessante, do ponto de vista econômico, se a taxa de rendimento (a taxa mínima de atratividade) que ele produzir for superior à taxa de custo de capital e outros custos relacionados. Caso contrário, o investimento deverá ser rejeitado.

Além da taxa mínima de atratividade, existem também outros métodos de análise de investimentos, dentre os quais serão utilizados neste trabalho: Período de Retorno de um Investimento (*payback* simples e *payback* descontado), Valor Presente Líquido (VPL), e Taxa Interna de Retorno (TIR).

### 4.1 PERÍODO DE RETORNO DE UM INVESTIMENTO

Conforme Ross (2000, p. 218), período de *payback*, ou simplesmente *payback*, é o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial. O autor explica que um investimento será aceito se seu *payback* calculado for menor do que algum número predeterminado de anos.

O *payback* é muito utilizado devido à simplicidade de compreensão de seu significado e à facilidade de cálculo. De acordo com Clemente (2004, p. 98), ele pode ser percebido como uma medida de risco: quanto maior o período de retorno, maior o risco de perda, associado a diversas instabilidades imprevisíveis.

No entanto, para Ross (2000, p. 219-20) a regra do *payback* possui algumas desvantagens, entre as quais, estabelecer um período de corte arbitrário, sem nenhuma base objetiva para escolher um número específico. Outra desvantagem é não levar em consideração o valor do dinheiro no tempo. Essa deficiência, porém, pode ser resolvida através do uso do *payback* descontado, que traz os valores dos fluxos de caixa para valores presentes, para só então calculá-los.

#### 4.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Valor Presente Líquido (VPL) de um projeto é o cálculo do valor presente ou valor atual de um fluxo de caixa projetado de um investimento, considerando-se todas as entradas e saídas de caixa, a uma taxa de juros igual à taxa mínima de atratividade (Dal Zot, 2006, p. 144). A fórmula matemática do cálculo do VPL, onde FC são os fluxos de caixa,  $i$  é o custo do capital, é dada por:

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Na interpretação de Clemente (2004), o VPL é um importante indicador usado para valorar o negócio e representa uma projeção do resultado futuro no

tempo presente. Também para Ross (2002) o Valor Presente Líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento.

Dal Zot (2006) explica que o projeto será viável economicamente se o VPL for positivo; caso contrário, o projeto é inviável. Se o VPL for igual ou muito próximo a zero, o projeto de investimento é tratado como indiferente do ponto de vista da viabilidade econômica. Também segundo o autor, dentre diversas alternativas de investimento, a melhor será aquela que possuir o maior VPL.

#### 4.3 TAXA INTERNA DE RETORNO

Dal Zot (2006, p. 143) explica que a Taxa Interna de Retorno, TIR, de um projeto de investimento é aquela na qual, se forem depositadas as mesmas quantias em uma aplicação financeira, nas mesmas datas, correspondentes às saídas de fluxo de caixa, obter-se-iam os mesmos rendimentos, caracterizados por retornos nas mesmas datas e valores às entradas de fluxos de caixa.

Segundo Ross (2002) a TIR é obtida ao se igualar o VPL de determinado investimento a zero. Em outras palavras, Clemente (2004, p. 98) esclarece que a TIR apresenta a taxa que iguala o VPL ao investimento inicial do projeto, ou seja, representa a taxa de retorno que, usada para calcular o VPL, daria um resultado igual a zero.

Para a avaliação da viabilidade econômica de um projeto, a TIR deve, primeiramente, ser comparada com a taxa mínima de atratividade. Se a TIR for maior que a TMA, o projeto é viável; se a TIR for inferior a TMA, o projeto é inviável. Na comparação entre diferentes alternativas de projetos de investimento, os com maior TIR são preferíveis aos de menor TIR (Dal Zot, 2006, p. 148).

## 5. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos pelo presente trabalho, o procedimento metodológico empregado é o da pesquisa exploratória. De acordo com Mattar (1996, p. 18), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. De acordo com a autora, a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis, como levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal.

A realização do trabalho está dividida em três principais etapas. A primeira etapa corresponde à revisão bibliográfica, na qual se buscou nos livros e em publicações diversas um embasamento teórico sobre o assunto. A segunda etapa compreende a elaboração do plano de negócios, na qual foi desenvolvida toda a concepção do negócio, bem como uma análise do mercado e dos concorrentes. O levantamento dos investimentos necessários, a projeção dos custos e despesas incorridas e a previsão de vendas também foram concebidas nessa etapa.

As informações geradas na etapa anterior foram fundamentais para a realização da terceira e última etapa, que corresponde à elaboração dos fluxos de caixa futuros e ao cálculo dos indicadores financeiros. Nessa etapa final pôde-se verificar a viabilidade econômico-financeira do projeto sob a perspectiva de diversos cenários: esperado, otimista e pessimista.

Por fim, cabe salientar que se buscou obter dados os mais próximos possíveis da realidade, através de observações e entrevistas com pessoas atuantes e/ou conhecedoras do negócio analisado.

## 6. PLANO DE NEGÓCIOS

### 6.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio proposto atuará no setor terciário, no ramo de comércio varejista de vestuário feminino. A loja, denominada Amarílis, será voltada para mulheres jovens, de classe A e B. Comercializará camisas, calças e blazers, ideais para usar no trabalho e em atividades e compromissos que exijam um traje executivo. Todos os modelos de roupas serão desenhados pela estilista e também sócia do negócio e trarão a marca própria da loja: Amarílis.

A loja se localizará no bairro Bom Fim, conhecido bairro da cidade de Porto Alegre. O horário de funcionamento acompanhará o das demais lojas do bairro: de segunda-feira à sexta-feira das 10h às 19h, e sábado das 10h às 17h.

A Amarílis pretende tornar sua marca conhecida no mercado e associada aos conceitos de elegância, feminilidade e versatilidade. Origina-se daí a sua missão, que será oferecer ao público feminino roupas elegantes, femininas e versáteis.

Os objetivos e metas do empreendimento proposto são:

- Estabelecer uma nova marca de roupas femininas no mercado e torná-la reconhecida, conquistando assim, espaço no mercado;
- Oferecer uma grande variedade de produtos;
- Abrir novas unidades em outros pontos da cidade.

### 6.2 PLANO DE MARKETING

## 6.2.1 Análise Ambiental

A análise ambiental consiste na análise do mercado no qual o novo empreendimento atuará, de forma a avaliar o público-alvo, os concorrentes e os fornecedores, bem como as oportunidades e as ameaças inerentes.

### 6.2.1.1 Análise de mercado

O setor de vestuário feminino é extremamente diversificado e dinâmico. Diversificado porque possibilita a atuação com diferentes estilos de produtos: populares ou sofisticados; social, casual ou esportivo; para crianças, adolescentes, jovens ou adultos. Dinâmico porque lida diretamente com as variações nas tendências da moda, que ocorrem a cada estação.

No mercado de moda feminina existe uma grande e variada quantidade de lojas e marcas. Cada uma delas possui características próprias, refletidas nos produtos que comercializam, e buscam atender a um determinado público-alvo, através do princípio de segmentação de mercado.

Além da diferenciação pelo estilo de roupas comercializado, as lojas também podem ser diferenciadas pelas marcas que comercializam, no sentido de serem marcas próprias ou não próprias. O que se observa é que existem três tipos de lojas: a) lojas que vendem exclusivamente a sua marca; b) lojas que somente revendem outras marcas; e c) lojas que vendem tanto sua própria marca quanto outras.

As lojas que vendem exclusivamente sua marca, em sua maioria, já se encontram inseridas no mercado há mais tempo e possuem uma rede de lojas localizadas em diferentes pontos da cidade. Essas lojas possuem bem definido o

seu público-alvo e suas roupas são criadas com base nas características próprias desse público-alvo, e também nas tendências de moda da estação. Desse conjunto de lojas, existem as que vendem marcas nacionais, tais como Rabusch, Tok e Makenji e as que vendem marcas internacionais, tais como Zara.

As lojas de departamentos, como Renner, C&A e Marisa também comercializam somente a sua própria marca. Aliás, marcas, pois é esta justamente a diferenciação desse tipo de loja: criam marcas diferenciadas, de acordo com o estilo e público-alvo que pretendem alcançar.

As lojas que comercializam roupas de marca não própria trabalham com diferentes marcas dentro de um estilo de roupas. Existem as lojas que revendem marcas nacionalmente conhecidas, e também as que revendem marcas nem tanto conhecidas. Nestas últimas, o que se observa é que a aquisição dos produtos a serem revendidos é feita pelos donos ou gerentes das lojas, que muitas vezes viajam para outros Estados para isso. A compra também pode ser feita com representantes, que percorrem as lojas oferecendo as roupas produzidas por alguma confecção.

Um misto desses dois tipos de lojas são as lojas que comercializam tanto roupas de marca própria como marcas não próprias. No portfólio de produtos dessas lojas, alguns são desenhados e confeccionados por elas, enquanto que outros são comprados de outros fornecedores.

A loja Amarílis, como mencionado anteriormente, comercializará somente roupas cujos modelos serão desenhados pela estilista e sócia da loja, e, portanto, roupas de marca própria. A loja, portanto, será integrante do grupo de lojas que somente comercializam roupas de marca própria.

Como já mencionado anteriormente, existem no mercado de vestuário feminino muitas lojas e marcas, o que torna este mercado bastante competitivo. A competição é mais direta e maior entre as lojas que comercializam marcas de



roupas de estilo semelhante, seja esportivo, social ou casual. No entanto, apesar da concorrência, esse mercado, por ser diversificado e dinâmico, pode apresentar boas oportunidades de negócios, pois roupas são artigos sempre consumidos pelas mulheres.

#### 6.2.1.2 Público-alvo

A loja de vestuário feminino terá como público-alvo mulheres jovens, de classe A e B. De acordo com o Critério Brasil, a renda familiar média destas classes são: Classe B2, R\$ 2.012,67; Classe B1 R\$ 3.479,36; Classe A2, R\$ 6.563,73; e Classe A1, R\$ 9.733,47. O critério Brasil está relacionado ao poder de compra dos indivíduos e famílias urbanas do país, e é definido a partir do LSE (Levantamento Socioeconômico), realizado pelo Ibope Mídia.

O perfil das consumidoras pode ser definido, de forma geral, como mulheres modernas e dinâmicas, que gostam de vestir-se bem e com bom gosto. Estas mulheres procuram roupas elegantes, femininas e versáteis, que possam ser usadas em diferentes ocasiões.

#### 6.2.1.3 Concorrência

Foram considerados como principais concorrentes da loja Amarilis lojas que comercializam roupas de estilo executivo, voltado para mulheres jovens. Cabe salientar que é sabido que existe no mercado um número considerável desse tipo de loja, no entanto, para fins do presente trabalho, optou-se pela análise de quatro lojas mais conhecidas, que são: Rabusch, Makenji, Zara e Renner.

A Rabusch atua na Grande Porto Alegre desde 1986, através de lojas próprias e de franquias. Atualmente possui 13 lojas em Porto Alegre (sendo seis em shoppings), uma em Canoas, uma em São Leopoldo e uma em Novo Hamburgo. Seu portfólio de produtos é composto de blusas, calças, casacos, blazers, spencers, bermudas e blusões, e acessórios como bolsas, óculos, carteiras, colares, brincos, pulseiras e cintos. Há uma grande variedade de modelos, em especial na parte de alfaiataria, considerada o “carro-chefe” da loja.

Conforme entrevista informal realizada, a Rabusch possui um Departamento de Produto formado por estilistas, responsável pela elaboração de todos os modelos. Ela preocupa-se em investir em pesquisa, criação, inovação e desenvolvimento de novos produtos para se diferenciar em seu segmento de atuação. É uma das concorrentes mais fortes identificadas, pois possui roupas de boa qualidade e de estilo similar ao que a loja Amarílis decide oferecer.

A Makenji é uma rede de lojas de moda masculina e feminina. Sua primeira loja foi inaugurada em 1976, no Estado de Santa Catarina. Em Porto Alegre possui, atualmente, cinco lojas, todas localizadas em shoppings da cidade.

Conforme o site da Makenji, a equipe de estilistas da loja viaja para grandes centros como Paris, Londres, Nova York, Milão e Barcelona para participar de feiras e observar tendências. A Makenji possui vários estilos, dentre os quais se destaca como concorrente mais direto o MK Classic, uma linha social clássica, que utiliza a alfaiataria na confecção de trajes, paletós, calças, camisas, tailleurs, blusas, saias e vestidos. A Makenji é uma marca bastante conhecida e lembrada, prova disso é que por 10 anos consecutivos é eleita pelos gaúchos como a melhor loja de moda.

A Zara é uma rede de lojas de roupas e acessórios para o público masculino e feminino. A primeira loja foi inaugurada na cidade de La Coruña, na Espanha, em 1975. Hoje possui unidades em vários países, de todos os

continentes. Em Porto Alegre há duas lojas Zara: uma no Shopping Iguatemi e outra no BarraShoppingSul.

As lojas Zara são amplas e espaçosas. As roupas são expostas de maneira ordenada e algumas são agrupadas de maneira a sugerir seu uso combinado. A loja possui diversas linhas, de estilos variados. A linha de estilo social, que possui calças, blazers, camisas, blusas e saias, é a linha Zara Basic. As roupas da Zara apresentam uma ótima qualidade, bem como modelos e tecidos diferenciados. Zara, ao lado de Makenji, são as lojas cujas roupas são as de preço mais elevado dentre os concorrentes analisados.

As Lojas Renner é a segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil, conforme é informado em seu site, e está presente nas cinco regiões brasileiras, totalizando 120 unidades. Em Porto alegre são seis lojas: quatro em shoppings, uma no bairro Cidade Baixa e outra no bairro Centro.

A Renner comercializa roupas femininas, masculinas e infantis. No seu portfólio de produtos estão incluídos, além de roupas, acessórios e calçados. A Renner implantou, em 2002, o conceito de Estilos de Vida no desenvolvimento de suas coleções e na organização de suas lojas. Cada marca reflete diferentes atitudes, interesses e personalidades. Em suma, cada marca representa um estilo. Nas lojas, as roupas, acessórios e calçados de cada marca ficam localizados conjuntamente.

Dentre as marcas comercializadas pela Renner, foi considerada como concorrente principal a Cortelle. Essa marca apresenta, entre outros, blusas, camisas e calças com tecidos de boa qualidade e pequenos detalhes que lhes conferem características elegantes e modernas.

#### 6.2.1.4 Fornecedores

Dentro do sistema de confecção das roupas, a Amarílis precisará de dois tipos de fornecedores. O primeiro tipo são os fornecedores de tecidos, que podem ser tanto fabricantes quanto atacadistas. Como os fabricantes costumam vender apenas em quantidades maiores, a compra dos tecidos será feita junto a atacadistas, preferencialmente de Porto Alegre, o que evitará gastos com fretes. É essencial que os tecidos tenham boa qualidade, pois disso dependerá a qualidade da roupa.

O outro fornecedor será um atelier de costura, que será responsável pela confecção das roupas comercializadas na loja Amarílis. Os modelos das roupas serão desenhados pela sócia e estilista da loja Amarílis. A escolha do atelier será feita com base na experiência e prática de suas costureiras, o que refletirá na qualidade das peças confeccionadas.

Em ambos os casos, a Amarílis buscará estabelecer relações de parceria com seus fornecedores. Ao trabalhar exclusivamente com determinados fornecedores, podem ser obtidos descontos e uma abertura para que sugestões sejam feitas para o benefício de ambos os lados e também dos clientes, que ganham em qualidade de produto.

#### 6.2.1.5 Oportunidades e ameaças do mercado

Considerando que o negócio proposto é uma loja de roupas femininas de marca própria, no município de Porto Alegre, as seguintes oportunidades foram observadas:

- Aumento do número de mulheres no mercado de trabalho;
- Aumento da demanda por roupas de estilo executivo devido ao número crescente de mulheres em posições executivas;

- Aumento do poder aquisitivo das mulheres;

As seguintes ameaças ao empreendimento proposto foram observadas:

- Grande número de lojas de vestuário feminino;
- Fidelidade das consumidoras com determinadas marcas de roupas;
- Riscos e incertezas de um novo empreendimento.

#### 6.2.1.6 Forças e fraquezas do negócio

As forças do negócio proposto são as abaixo listadas:

- Conhecimento das sócias – uma em Design de Moda e outra em Administração;
- Oferta de roupas de modelos exclusivos;
- Localização da loja onde há grande fluxo de mulheres jovens;
- Bom atendimento;
- Loja com ambiente agradável.

Por sua vez, as fraquezas do negócio proposto são:

- Falta de experiência prática das sócias em atividades empreendedoras;
- Dependência dos fornecedores para confecção das peças de roupas;
- Produção de quantidades reduzidas de cada modelo acarretará custos maiores.

## 6.2.2 Composto de Marketing

### 6.2.2.1 Produto

O mix de produtos comercializados na loja será composto, inicialmente, por diferentes modelos de camisas, calças e blazers femininos de estilo executivo. Depois, a loja trabalhará também com uma maior variedade de roupas, como blusas de estilos diversos, saias e vestidos.

As peças terão três características fundamentais: a elegância, a feminilidade e a versatilidade. Essa junção torna cada peça de roupa única e ao mesmo tempo várias, podendo ser utilizada na composição de diferentes combinações e looks. Todas as peças da loja poderão ser combinadas entre si, inclusive calças e blazers que não sejam do mesmo conjunto.

Caso seja necessário fazer um ajuste na roupa, como, por exemplo, uma bainha na calça ou uma diminuição da manga, a loja oferecerá esse serviço gratuitamente. A Amarílis também terá convênio com estacionamento próximo, a fim de oferecer maior comodidade a suas clientes.

### 6.2.2.2 Preço

Os preços cobrados deverão estar dentro da faixa de preços do mercado. Considerando os concorrentes analisados, a faixa de preços é bastante ampla. Enquanto que Zara e Makenji possuem modelos mais exclusivos e preços mais elevados, a Renner trabalha com maiores quantidades e preços mais baixos.

A Amarílis formará seu preço com base nos preços praticados pelo mercado. O preço deverá cobrir os custos de tecido utilizado e de mão-de-obra empregada, acrescentando-se uma margem de lucro. Os preços serão diferenciados, de acordo com cada peça e modelo de roupa. As camisas e as calças terão um preço em torno de R\$ 80,00, enquanto que o preço dos blazers será em torno de R\$ 115,00.

#### 6.2.2.3 Praça

A escolha da localização da loja é de extrema importância. Alguns critérios devem ser considerados para a tomada da decisão. Em primeiro lugar, o local escolhido deve possuir grande circulação de pessoas, pois é uma forma de tornar a loja conhecida por maior número de pessoas e mais rapidamente.

O centro da cidade é uma região de intenso tráfego de pessoas. Porém, por considerar que o público-alvo da loja são mulheres de classe média e média alta, que não costumam realizar suas compras nessa região, essa opção não foi considerada.

Outros locais de considerada movimentação são os shoppings e também alguns bairros com áreas comerciais, tais como Bom Fim, Rio Branco e Moinhos de Vento. A escolha final foi pelo bairro Bom Fim, por estar localizado próximo ao Parque Farroupilha, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a diversos centros profissionais. É um bairro de grande circulação de pessoas e de comércio variado.

#### 6.2.2.4 Promoção

A divulgação é necessária para tornar a loja conhecida, por isso, serão confeccionados folders para serem distribuídos na região de localização da loja. Eles trarão imagens de algumas das roupas que serão comercializadas, de forma a atrair o interesse das consumidoras. Outra forma de divulgação será o envio de emails com fotos de modelos vestindo as roupas da loja.

A própria vitrine da loja será uma forma de divulgação. Ela será elaborada de forma a oferecer à consumidora uma amostra dos produtos disponibilizados na loja, estimulando-a e convidando-a a entrar pra conhecer as demais.

### 6.3 PLANO DE INSTALAÇÃO DA LOJA

A instalação da loja consiste na escolha de sua localização, na aquisição de móveis e equipamentos, na organização das roupas (estoques e expositores) e na sua decoração. A primeira e mais importante etapa, a escolha do local da loja, determinará as etapas posteriores.

Como mencionado anteriormente, para a escolha da localização da loja estabeleceu-se como critério inicial um local de grande circulação de pessoas, a fim de que a loja e a marca se tornem rapidamente conhecidas por um grande número de pessoas. Os shoppings são locais de grande circulação de pessoas, por isso foi realizado um levantamento dos preços de locação de lojas em shoppings da cidade. Além da grande circulação, eles contam com estacionamento, uma facilidade muitas vezes considerada na hora da compra. Uma loja em shopping também possui a vantagem de participar da estratégia comercial deste.

O Shopping Bourbon, com suas unidades Assis Brasil, Country e Ipiranga, informou que somente aluga seus espaços para lojas que já possuam outra unidade em funcionamento ou então para franquias, ou seja, revenda



autorizada de marcas. Foi informado também que, no momento da pesquisa, abril de 2010, não havia nenhum espaço disponível para locação.

No Shopping Moinhos de Vento o custo para locação de uma loja é composto de três partes: aluguel, correspondente a R\$ 165,00/m<sup>2</sup>; fundo de promoção, cujo valor é de 20% sobre o total do aluguel; e condomínio, que corresponde a R\$ 60,00/m<sup>2</sup>. O custo total de locação de uma loja de 24/m<sup>2</sup> seria de R\$ 6.192,00.

A Iguatemi Empresa de Shoppings Centers, proprietária do Shopping Iguatemi e do Shopping Praia de Belas informou que no momento da pesquisa, abril de 2010, não possui lojas vagas. No caso de surgir novos espaços para locação, estes serão disponibilizados preferencialmente para franquias nacionalmente reconhecidas.

Uma vez que o negócio proposto caracteriza-se por uma nova marca de roupas femininas, ainda não conhecida do mercado, e também por não possuir nenhuma unidade já em funcionamento, o aluguel de salas no Shopping Bourbon, no Shopping Iguatemi ou no Shopping Praia de Belas é inviável. Em relação ao Shopping Moinhos de Vento, o custo de locação foi considerado elevado, e por isso, decidiu-se pesquisar outras opções.

A segunda opção considerada para a localização da loja foi em um bairro com área comercial, como Bom Fim, Moinhos de Vento e Rio Branco. Por decisão das sócias, a localização da loja ficou definida como sendo no bairro Bom Fim, pelo fato deste bairro ser localizado em uma área próxima ao Parque Farroupilha, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a diversos centros profissionais, o que o torna bastante movimentado. Dentro dessa opção, trabalhou-se com duas outras opções: alugar uma loja comercial e comprar todos os móveis e acessórios necessários para montar a loja, ou então comprar um ponto comercial. Na compra de um ponto comercial não se compra o imóvel em si, mas sim os móveis e acessórios contidos nele, como por exemplo, no caso da loja de roupas, balcões, provadores, espelhos, manequins e araras.

Além dos bens corpóreos, bens incorpóreos, como a cartela de clientes também são incluídos na venda de um ponto comercial.

Através de pesquisas na internet e de informações obtidas junto a imobiliárias foram selecionadas duas ofertas de venda de pontos comerciais no bairro de interesse. Abaixo são apresentados maiores detalhes de cada um deles.

O ponto comercial A é uma loja de roupas e acessórios femininos e masculinos. Está localizada na Rua Fernandes Vieira, próxima ao Supermercado Zaffari, no bairro Bom Fim. A loja está bem conservada e possui uma ampla vitrine. As fotos abaixo são da vista de frente da loja:



**Figura 1 - Ponto Comercial A: Vitrine**

Fonte: Gilberto Simões

(Disponível em: <http://portoalegre.olx.com.br/boutique-bom-fim-loja-iid-26392001#pics>)



**Figura 2 - Ponto Comercial A: Frente**

Fonte: Gilberto Simões

(Disponível em: <http://portoalegre.olx.com.br/boutique-bom-fim-loja-iid-26392001#pics>)

Em frente à loja há uma pequena área externa com plantas e um banco. Seu espaço interno é de 37m<sup>2</sup>, dividida entre o espaço da loja e um espaço menor aos fundos, com um banheiro e outra área que serve de escritório e depósito. O interior da loja pode ser visualizado na foto abaixo:



**Figura 3 - Ponto Comercial A: Interior**

Fonte: Fonte: Gilberto Simões

(Disponível em: <http://portoalegre.olx.com.br/boutique-bom-fim-loja-iid-26392001#pics>)

A infra-estrutura da loja é composta por: telefone, ar condicionado, piso frio, estrutura para rede de computadores, luminárias, divisórias, dois provadores em semicírculo com cortinas, quatro manequins de busto, prateleiras de ferro e araras, um balcão, dois espelhos grandes e artigos de decoração. O valor do ponto comercial é de R\$ 35 mil. O valor somado do aluguel e do condomínio é de R\$ 860, 00 mensais.

O ponto comercial B localiza-se na esquina da Rua Felipe Camarão com a Rua Bento Figueiredo. A loja comercializa roupas e acessórios femininos e masculinos. O diferencial deste ponto comercial é que ele possui uma área externa de 15m<sup>2</sup> que podem ser utilizados na ampliação da loja. O imóvel, no entanto, não se encontra muito bem conservado e apresenta pichações nas paredes externas, conforme pode ser visto nas fotos abaixo:



**Figura 4 - Ponto Comercial B: Frente**

(Disponível em: <http://vender-escritorio-loja.vivastreet.com.br/comercial-sala-loja+porto-alegre-centro/o-melhor-ponto-do-bom-fim--em-porto-alegre-de-esquina>)

O espaço interno da loja é de 35m<sup>2</sup> e possui um provador, um banheiro e uma área de depósito e escritório. A infra-estrutura da loja é composta por: três manequins de corpo inteiro, um arara de tamanho grande, estantes, um balcão, um espelho, uma mesa de centro e duas cadeiras. Abaixo, uma foto do interior da loja:



**Figura 5 - Ponto Comercial B: Interior**

(Disponível em: <http://vender-escritorio-loja.vivastreet.com.br/comercial-sala-loja+porto-alegre-centro/o-melhor-ponto-do-bom-fim--em-porto-alegre-de-esquina>)

O valor deste ponto comercial é de R\$ 60 mil. O valor do aluguel é de R\$ 1.000,00 mensais. O imóvel não possui condomínio.

Em relação à locação de loja, descobriu-se, através de contatos telefônicos com imobiliárias, que há poucas lojas disponíveis para locação no bairro Bom Fim. No momento da pesquisa, abril de 2010, apenas uma loja, localizada na Rua Felipe Camarão, estava disponível para locação. O aluguel dessa loja sairia por R\$ 3.000,00 e o condomínio por R\$ 200,00. A loja possui uma área inferior de 35m<sup>2</sup> e mais uma área superior de 25m<sup>2</sup>, que pode ser utilizada como escritório e também para armazenar o estoque. A loja fica em uma excelente localização, próxima à esquina com a Rua Osvaldo Aranha, e encontra-se bem conservada, não sendo necessária nenhuma reforma.

Optando-se em alugar um espaço vazio, seria necessário adquirir todos os móveis e equipamentos necessários para o funcionamento da loja, tais como balcão de atendimento, araras, provadores, espelhos e manequins. A lista completa de móveis e equipamentos, bem como os respectivos valores está no Anexo A do presente trabalho. O orçamento dos itens constantes na lista soma

R\$ 5.812,00 e foi obtido junto à loja Projeloja (loja localizada em Porto Alegre, que revende itens para a montagem de lojas).

Diante destas três possibilidades de localização apresentadas, optou-se em adquirir o ponto comercial A, localizado na Rua Fernandes Vieira. A compra do ponto comercial B desde logo foi descartada por ser de valor elevado e necessitar de muitas reformas, o que acarretaria elevados investimentos iniciais. O aluguel da loja localizada na Rua Felipe Camarão foi considerado como opção, no entanto, seu valor é bastante elevado se comparado ao do ponto comercial A. Cálculos rápidos permitem constatar que a diferença de aluguel, em dois anos ultrapassaria o valor de compra do ponto comercial A. Além disso, outras razões que motivaram a escolha do ponto comercial A foram: a garantia de não reajuste do aluguel por, no mínimo dois anos, boa localização e boa conservação do imóvel. As únicas modificações a serem feitas são na decoração, a fim de personalizar a loja para o estilo de roupas que serão comercializados.

#### 6.4 PLANO OPERACIONAL

As roupas comercializadas na loja terão a marca Amarílis, mesmo nome da loja. Os modelos de camisas, calças e blazers serão desenhados pela estilista e sócia da loja, que irá escolher também o tecido e ser utilizado.

Para a confecção das peças, as sócias optaram pela terceirização. A razão desta escolha é porque a confecção própria exigiria maiores investimentos iniciais, tais como a compra de: uma máquina de corte (R\$ 500,00), um ferro a vapor (R\$ 300,00), uma mesa grande de corte (aproximadamente R\$ 900,00), e máquinas de costura (galoneira: R\$ 2.340,00; overloque: R\$ 1.360,00; reta: R\$920,00). Tudo isso somaria R\$ 6.320,00. Além da compra das máquinas, seria necessário alugar um imóvel espaçoso, onde seria a sede da confecção, e

contratar, no mínimo, três pessoas: uma para fazer os cortes de tecidos e outras duas para realizarem a costura e o acabamento.

Outra razão de não abrir uma confecção própria é que as confecções trabalham com quantidades maiores de cada modelo de roupa. No caso de lojas como a Rabusch, que possui confecção própria e várias unidades, as peças produzidas são distribuídas em todas elas. No caso de confecções que não possuem lojas próprias, as peças são vendidas para diferentes lojistas. Como o presente trabalho objetiva abrir a princípio uma loja, não haveria a necessidade de produzir grandes quantidades de cada modelo, que ficariam estocadas.

A possibilidade de realizar uma parte da confecção e terceirizar a outra, através de uma facção, também foi analisada. Enquanto que a compra do tecido e o corte das peças seriam realizados pela sócia e estilista e por uma funcionária contratada, a costura das peças e o acabamento seriam repassados para costureiras terceirizadas. Nesse caso, se adicionaria aos investimentos iniciais a compra de uma mesa de corte, de uma máquina de corte e de um ferro a vapor, além do aluguel de um espaço, que seria mais um gasto fixo mensal.

A decisão final das sócias, no entanto, foi pela terceirização total da confecção das roupas. A adoção desse modelo de produção permite que sejam evitados gastos iniciais excessivos, e também que os investimentos iniciais sejam direcionados para a abertura da loja e para a sua divulgação. Nesse modelo, as sócias da loja serão responsáveis por comprar os tecidos e levá-los ao atelier de costura. Os tecidos serão comprados em revendedores atacadistas localizados na cidade de Porto Alegre. No atelier de costura os tecidos serão cortados e costurados. O atelier será responsável, portanto, por toda a confecção das peças. A intenção é trabalhar apenas com um atelier, que será escolhido pela prática e experiência de suas costureiras. O acabamento também deverá ser bem feito, de forma a primar pela qualidade máxima das roupas.

Um levantamento inicial de quais tecidos serão utilizados na confecção das roupas foi necessário para se poder orçar os custos com matéria-prima.

Para as camisas será utilizado tricoline, um tecido cuja composição é 100% algodão. Para os terninhos irá se trabalhar com duas opções de tecidos: two way e gabardine, ambos com composição de poliéster e elastano. A tabela abaixo mostra os tecidos, a metragem aproximada necessária para a confecção de uma unidade de cada peça e o preço orçado conforme pesquisa realizada junto a um representante atacadista de tecido:

<b>Matéria-prima</b>				
	<b>Tecido</b>	<b>Qtde tecido (m)</b>	<b>Preço tecido/m</b>	<b>Custo Tecido</b>
<b>Camisa</b>	Tricoline	1,5	R\$ 8,90	R\$ 13,35
<b>Calça</b>	Two Way	1,5	R\$ 7,90	R\$ 11,85
<b>Blazer</b>		1,5	R\$ 7,90	R\$ 11,85
<b>Calça</b>	Gabardine	1,5	R\$ 8,50	R\$ 12,75
<b>Blazer</b>		1,5	R\$ 8,50	R\$ 12,75

**Tabela 1 – Matéria-prima**

Fonte: autora

Para o conhecimento dos custos a serem despendidos com mão-de-obra, foi realizado um levantamento de preços junto com ateliês de costura. Esse levantamento revelou que o preço cobrado para a confecção de uma camisa é de R\$ 25,00, enquanto que para a confecção de uma calça o preço é R\$ 27,00. A confecção de um casaco, estilo blazer, é a de preço mais elevado: R\$ 43,00.

O custo de cada peça, portanto, é composto pela soma do custo do tecido com o custo da mão-de-obra empregada na confecção. O preço, por sua vez, foi determinado colocando-se uma margem de 110% sobre o custo. Conforme conversado com proprietários de confecções, é prática comum entre os lojistas colocar uma margem de, no mínimo 100%, ou até superior, sobre o preço de custo de cada peça de roupa. A tabela abaixo apresenta o custo e o preço de venda de uma camisa, de uma calça e de um blazer:



<b>Custos de Produção</b>						
	<b>Tecido</b>	<b>Custo Tecido</b>	<b>Custo mdo</b>	<b>Custo total</b>	<b>Margem</b>	<b>P. Venda</b>
<b>Camisa</b>	Tricoline	R\$ 13,35	R\$ 25,00	R\$ 38,35	110%	R\$ 80,54
<b>Calça</b>	Two Way	R\$ 11,85	R\$ 27,00	R\$ 38,85	110%	R\$ 81,59
<b>Blazer</b>		R\$ 11,85	R\$ 43,00	R\$ 54,85	110%	R\$ 115,19

**Tabela 2 - Custos de produção**

Fonte: autora

## 6.5 PLANO ORGANIZACIONAL

### 6.5.1 Estrutura Legal

O presente negócio se estabelecerá sob a forma de sociedade limitada, de propriedade de duas sócias. Nesse tipo de sociedade, as sócias são responsáveis apenas pelo valor de suas cotas de capital.

Os procedimentos para abertura da empresa e formalização da sociedade serão feitos por um escritório de contabilidade contratado. De acordo com levantamento realizado com o Escritório de Contabilidade Harry, localizado no município de Estrela, esse serviço teria o custo de R\$ 550,00.

Para fins de tributação, a empresa será inscrita no Simples Federal.

### 6.5.2 Estrutura Funcional

O quadro funcional da loja Amarílis será composto por quatro colaboradores: uma administradora, uma estilista, uma caixa e uma vendedora.

É um quadro reduzido de funcionários, mas adequado à proposta do empreendimento e também ao tamanho da loja.

A estilista, formada em Design de Modas, é uma das sócias da loja. Como estilista, ela está apta a projetar e modelar confecções de roupas, confeccionar peças-piloto, preparar peças e costurar roupas. Na loja Amarílis, ela será responsável pela criação dos modelos e da escolha dos tecidos. Também realizará os ajustes nas roupas, quando solicitado pela cliente.

Como sócia da loja, ela receberá um pró-labore de R\$ 800,00. Trabalhará principalmente em sua residência, onde já possui uma mesa de desenho e uma máquina de costura.

A administradora, formada em Administração, também é sócia da loja. Ela será responsável por toda a parte administrativa da loja, o que inclui negociação com fornecedores, planejamento de recursos humanos, controle financeiro, entre outros. Ela também exercerá a função de gerente e auxiliará no caixa, quando necessário. A administradora receberá um pró-labore de R\$ 800,00, idêntico ao da outra sócia, e trabalhará no escritório montado junto à loja.

As duas outras colaboradoras serão contratadas pelo regime da CLT e cumprirão jornada de 8 horas diárias, e de 44 horas semanais. Elas serão recrutadas através de anúncio em classificados de jornais e também por indicações.

A funcionária que exercer a função de caixa será responsável por todas as atividades características dessa função, tal como recebimento do pagamento, emissão de nota fiscal, etc. Quando for preciso, ela ajudará nas vendas. Para esta função procura-se uma pessoa que já tenha conhecimento da função e que seja responsável e motivada.

A funcionária contratada para a função de vendedora deverá atender às clientes de forma gentil e educada, demonstrando conhecimento acerca dos produtos disponíveis na loja. Deve ser uma pessoa alegre, comprometida e

motivada. A vendedora terá grande influência na imagem que as clientes terão da loja, uma vez que o bom atendimento é um dos requisitos observados na hora da compra.

Para a remuneração das funcionárias, foi considerado o salário normalmente pago para estes cargos, de acordo com levantamentos realizados junto a proprietários de lojas. Além do salário base, elas receberão horas extras referentes a duas horas a mais trabalhadas nos sábados, que excedem às 44 horas semanais. Eventualmente poderá haver a necessidade de mais horas extras, principalmente em datas comemorativas, como dia das mães e Natal. Também receberão vale-alimentação e vale-transporte. O quadro abaixo apresenta os gastos com folha de pagamentos e encargos sociais:

FOLHA DE PAGAMENTO MENSAL E ENCARGOS SOCIAIS										
Funcionária	Salários	Alimentação	Hora-extra	13º salário	Férias	INSS	FGTS	Transporte	Desc Transp	Total Mensal
Caixa	R\$ 700,00	R\$ 286,00	R\$ 47,73	R\$ 86,14	R\$ 114,86	R\$ 98,78	R\$ 98,78	R\$ 127,40	R\$ 42,00	R\$ 1.418,91
Vendedora	R\$ 578,00	R\$ 286,00	R\$ 39,41	R\$ 75,28	R\$ 100,38	R\$ 86,33	R\$ 86,33	R\$ 127,40	R\$ 34,68	R\$ 1.258,12
Estilista (sócia)	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 72,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 800,00
Gerente (sócia)	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 72,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 800,00
<b>TOTAL</b>										<b>R\$ 4.277,03</b>

**Tabela 3 - Salários e encargos sociais**

Fonte: autora

O décimo terceiro salário é composto pelo salário base acrescido dos benefícios adicionais (horas-extras e alimentação) e dividido em doze parcelas mensais. O mesmo cálculo, acrescido de um terço do total, é feito para o 13º salário. A contribuição para o INSS e para o FGTS é de 8% cada, sobre salário base, horas-extras, alimentação, 13º salário e férias. O valor referente ao INSS é descontado do salário do funcionário. Uma vez que a empresa será inscrita no Simples Nacional, ela ficará isenta de recolher o INSS devido da parte do empregador. Quanto ao vale-alimentação, considerou-se um ticket de R\$ 11,00 por dia. O valor do vale-transporte é referente a 52 passagens municipais, ao

preço de R\$ 2,45 cada. Sobre o valor total do vale transporte, é permitido ao empregador o desconto de 6% sobre o salário base.

## 6.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é a parte do plano de negócios que irá revelar se o empreendimento é rentável, ou seja, se ele renderá lucros ao empreendedor. Para analisar a rentabilidade da loja Amarílis serão orçados os investimentos iniciais e feitas estimativas de depreciação, de custos fixos e variáveis e de demanda. O faturamento será obtido através da estimativa de demanda, e sobre eles serão deduzido os impostos. Com base nos dados obtidos serão elaborados os fluxos de caixa e será feita a avaliação do investimento, através dos métodos de avaliação.

### 6.6.1 Investimento Inicial

O investimento inicial é composto por todos os gastos necessários para o novo empreendimento iniciar suas atividades. Os seguintes itens formam o investimento inicial da loja Amarílis: registro de abertura (1), compra do ponto comercial (2), reforma (3), móveis, equipamentos e decoração (4), divulgação (5), estoque inicial (6) e capital de giro (7). A tabela abaixo apresenta os valores dos itens mencionados:

<b>INVESTIMENTOS</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor</b>
1. Registro de abertura	R\$ 550,00
2. Compra ponto comercial	R\$ 35.000,00
3. Reforma	R\$ 500,00
4. Móveis, equipamentos e decoração	R\$ 9.423,80
5. Divulgação	R\$ 1.374,00
6. Estoque inicial	R\$ 6.946,02
7. Capital de giro	R\$ 6.497,03
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 60.290,84</b>

**Tabela 4 - Investimento Inicial**

Fonte: autora

O primeiro gasto consiste no registro de abertura da loja Amarílis. Como mencionado no item “estrutura legal” do plano organizacional, será contratado um escritório de contabilidade para a realização dos procedimentos de abertura da empresa e formalização da sociedade. O valor orçado para este serviço é de R\$ 550,00.

O segundo item que compõem o investimento inicial se refere à compra do ponto comercial localizado na Rua Fernandes Vieira, no bairro Bom Fim. A compra inclui os móveis e acessórios, como balcão de atendimento, araras, manequins e estantes, e foi orçada no valor de R\$ 35 mil. O imóvel está bem conservado, e a única reforma que será feita será a pintura das paredes internas. Essa pintura representa o terceiro gasto e foi orçada em R\$ 500,00, incluindo a tinta e a mão-de-obra.

A compra de móveis para o escritório e de equipamentos como computador, impressora e telefone compõem o quarto item do investimento inicial. A lista completa encontra-se no Anexo B. Também neste item está incluída a decoração da loja e a confecção de um letreiro para a fachada da loja. O total orçado deste item ficou em R\$ 9.423,80:

Como quinto item do investimento inicial tem-se os gastos com divulgação, que ficaram orçados em R\$ 1.374,00. Desse valor, R\$ 174,00 é referente ao anúncio das vagas de vendedora e caixa nos classificados de domingo e de segunda, do Jornal Zero Hora, e R\$ 200,00 é referente à confecção de folders que serão distribuídos na região próxima à localização da loja. O restante, R\$ 1.000,00, será utilizado em outros materiais publicitários, tais como propagandas em rádios e divulgação em jornais. A tabela abaixo resume os gastos com divulgação:

DIVULGAÇÃO			
Item	Qtde	Valor unit	Total
Folders	5000	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Anúncio vagas class ZH	2	R\$ 87,00	R\$ 174,00
Material Publicitário			R\$ 1.000,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 1.374,00</b>

**Tabela 5 - Gastos com divulgação**

Fonte: autora

Para abrir a loja é necessário já possuir um número determinado de peças, por isso o sexto item do investimento inicial é o estoque inicial. O estoque inicial está relacionado à previsão de vendas para o primeiro mês de funcionamento da loja. No item previsão de demanda será apresentada de forma mais detalhada a estimativa de vendas da loja Amarílis. Por ora, cabe informar que o estoque inicial ficou orçado em R\$ 6.946,02

Por fim, o oitavo e último item do investimento inicial refere-se ao capital de giro necessário para a manutenção das atividades da loja durante o primeiro mês de funcionamento, representado pelo custo fixo mensal e de um caixa mínimo. Conforme pode ser visualizado na tabela abaixo, o capital de giro foi estimado em R\$ 6.497,03:

CAPITAL DE GIRO	
Item	Valor
Caixa mínimo	R\$ 200,00
Custos fixos	R\$ 6.297,03
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.497,03</b>

**Tabela 6 - Capital de Giro**

Fonte: autora

As sócias da loja Amarílis dispõem do capital necessário para o investimento proposto. Dessa forma, não será preciso recorrer a empréstimos bancários.

#### 6.6.1.1 Depreciação

Alguns itens do investimento inicial sofrem depreciação com o passar do tempo, resultante do desgaste pelo uso. A depreciação corresponde a uma diminuição do valor desses itens, e deve ser prevista na elaboração do fluxo de caixa.

A tabela abaixo mostra os elementos do investimento inicial que sofrem depreciação, suas taxas de depreciação e também o valor a ser contabilizado anualmente no fluxo de caixa:

DEPRECIACÃO					
Item	Investimento	Taxa	Depreciação		
Equipamentos de Informática e telefonia	R\$ 6.889,50	20%	R\$	1.377,90	
Móveis e decoração	R\$ 2.534,30	10%	R\$	253,43	
Reforma	R\$ 500,00	4%	R\$	20,00	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	

**Tabela 7 – Depreciação**

Fonte: autora

Cabe ressaltar que a depreciação dos móveis incluídos na compra do ponto comercial não foi considerada para fins de cálculo, uma vez que não foi possível obter dados referentes ao tempo de uso destes.

### 6.6.2 Estimativa de Custos Fixos

Foram estimados os seguintes custos fixos da loja Amarílis: aluguel e condomínio (1), energia elétrica (2), escritório contábil (3), folha de pagamento e encargos sociais (4), mensalidade dos cartões Visa e Mastercard (5), publicidade (6), tarifa de manutenção da conta bancária (7) e telefonia e internet (8). A tabela abaixo apresenta os itens mencionados e os respectivos valores:



<b>CUSTOS FIXOS</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor</b>
1. Aluguel e condomínio	R\$ 860,00
2. Energia elétrica	R\$ 100,00
3. Escritório contábil	R\$ 510,00
4. Folha de pagamento e encargos sociais	R\$ 4.277,03
5. Mensalidade cartões (Visa e Mastercard)	R\$ 160,00
6. Publicidade	R\$ 200,00
7. Tarifa de manutenção de conta bancária	R\$ 20,00
8. Telefonia e internet	R\$ 170,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 6.297,03</b>

**Tabela 8 - Custos Fixos**

Fonte: autora

O mesmo escritório contábil que cuidará da abertura da empresa será contratado para realizar a contabilidade mensal da empresa. Segundo o Escritório de Contabilidade Harry, esse serviço mensal teria o preço de R\$ 510,00.

A utilização das máquinas de cartões Visa e Mastercard possuem uma mensalidade de R\$ 80,00 cada, totalizando, portanto, R\$ 160,00.

A fim de promover a loja Amarílis, as sócias investirão constantemente em publicidade. Por essa razão, a publicidade foi considerada um custo fixo. Serão utilizados diferentes tipos de materiais publicitários, inclusive a elaboração de um site. Destaca-se que, se porventura, em algum mês não for realizada nenhum tipo de divulgação da loja, o valor de R\$ 200,00 será mesmo assim separado e acumulará com o valor do mês seguinte.

O custo com energia elétrica, telefonia e internet foi orçado de acordo com preços de mercado e estimativas da autora. Os demais itens foram comentados anteriormente no trabalho.

### 6.6.3 Estimativa de Custos Variáveis

Os principais custos variáveis da loja Amarílis podem ser definidos como estoque, impostos e desconto das administradoras de cartões. Estes custos serão diretamente influenciados pela demanda, e por isso, torna-se necessário realizar uma previsão de vendas.

#### 6.6.3.1 Previsão de vendas

A previsão de vendas é um item determinante no faturamento da empresa. No entanto, por ser uma previsão, apresenta certa dificuldade em ser determinada, bem como a incerteza do real acontecimento.

Para estimar as vendas da loja Amarílis foi realizado um levantamento de quantas peças de roupas são vendidas em lojas de vestuário feminino localizadas no bairro Bom Fim. Optou-se em realizar a pesquisa junto a lojas do bairro onde se localizará a loja Amarílis, ao invés de junto a lojas que comercializam roupas de estilo semelhante ao proposto pela Amarílis, pois se considerou que desta forma a estimativa de demanda estaria de acordo com a circulação de pessoas do bairro. O levantamento foi realizado no dia 22 de maio, através da abordagem direta às proprietárias ou gerentes das lojas. Cabe ressaltar que as informações fornecidas foram consultadas em bancos de dados próprios das lojas, de maneira que a resposta foi embasada e realista, e não apenas a percepção da entrevistada.

Foram visitadas cinco lojas de vestuário feminino localizadas no Bairro Bom Fim e em ruas próximas. Destas, duas eram de tamanho pequeno, duas de tamanho médio e uma de tamanho grande. O tamanho está relacionado ao espaço físico, mas também e principalmente à quantidade de peças disponíveis.

Nas duas lojas menores, as proprietárias informaram que o número de peças vendidas em uma semana tem uma variação de 30 a 35 peças. Já nas lojas de tamanho médio, o número de roupas vendidas em uma semana fica em torno de 60, de acordo com as entrevistadas. Questionada quanto ao número de peças de roupas vendidas semanalmente, a gerente da loja de tamanho maior informou que são comercializadas cerca de 900 peças nesse período, número bem superior ao das demais lojas pesquisadas. Por esse motivo, essa loja não foi considerada para a estimativa de vendas da loja Amarílis.

A previsão de vendas foi realizada como base na média aproximada de peças de roupas vendidas entre as lojas de pequeno e médio porte. Da média calculada foram descontadas algumas peças, visto que a loja Amarílis estará em seu período de implantação e de divulgação. Assim, chegou-se a previsão de 40 peças a serem vendidas nas primeiras semanas de funcionamento da loja, totalizando 160 peças no mês. Por dia, o número de peças vendidas será de aproximadamente seis.

Estima-se também que nos meses seguintes ao da inauguração, a loja aumentará suas vendas em 1,8%, pois se tornará mais conhecida no mercado. No segundo ano, a previsão é de que as vendas também continuem aumentando, porém a uma taxa um pouco inferior: 1,2%. Ao final do segundo ano, estima-se que serão vendidas 225 peças por mês, ou seja, 56 peças por semana e 8,6 peças por dia. Considerou-se que no terceiro ano as vendas permanecerão praticamente estáveis, sendo vendida uma quantidade de peças próxima a alcançada ao final do segundo ano. O número de 56 peças por semana é bastante realista e a constante divulgação da loja e da marca será essencial para a realização desta previsão.

Para estimar qual o percentual de camisas, calças e blazers vendidos em relação à totalidade de peças vendidas, optou-se por realizar uma pesquisa com mulheres cujo perfil se enquadra no público-alvo da loja Amarílis. A pesquisa foi realizada de maneira informal, com seis mulheres. Elas responderam quantas

camisas, calças e blazers possuem em seus guarda-roupas. A resposta foi dada em percentual, de forma a totalizar 100%, e somente as roupas de estilo executivo foram consideradas. O cálculo da média das respostas retornou o seguinte resultado: 41% camisas, 34% calças e 25% blazers.

A tabela abaixo demonstra quantas camisas, calças e casacos serão vendidos a cada mês no primeiro, no segundo e no terceiro ano, bem como a receita e o custo de produção mensal destes primeiros anos. No quarto e no quinto ano os números serão idênticos aos do terceiro ano, pois como mencionado anteriormente, considerou-se que não haverá aumento da demanda:

PREVISÃO DE DEMANDA							
	Total	Camisa	Calça	Blazer		RECEITA BRUTA	CUSTOS PROD
<b>ANO 1</b>							
jan/11	160	66	54	40	R\$	14.328,72	R\$ 6.946,02
fev/11	163	67	55	41	R\$	14.586,64	R\$ 7.071,05
mar/11	166	68	56	41	R\$	14.849,20	R\$ 7.198,32
abr/11	169	69	57	42	R\$	15.116,48	R\$ 7.327,89
mai/11	172	70	58	43	R\$	15.388,58	R\$ 7.459,80
jun/11	175	72	59	44	R\$	15.665,57	R\$ 7.594,07
jul/11	178	73	61	45	R\$	15.947,55	R\$ 7.730,77
ago/11	181	74	62	45	R\$	16.234,61	R\$ 7.869,92
set/11	185	76	63	46	R\$	16.526,83	R\$ 8.011,58
out/11	188	77	64	47	R\$	16.824,32	R\$ 8.155,79
nov/11	191	78	65	48	R\$	17.127,15	R\$ 8.302,59
dez/11	195	80	66	49	R\$	17.435,44	R\$ 8.402,22
<b>Total</b>	<b>2122</b>	<b>870</b>	<b>721</b>	<b>530</b>	<b>R\$</b>	<b>190.031,09</b>	<b>R\$ 92.070,02</b>
<b>ANO 2</b>							
jan/12	197	81	67	49	R\$	17.644,67	R\$ 8.503,05
fev/12	199	82	68	50	R\$	17.856,40	R\$ 8.605,09
mar/12	202	83	69	50	R\$	18.070,68	R\$ 8.708,35
abr/12	204	84	69	51	R\$	18.287,53	R\$ 8.812,85
mai/12	207	85	70	52	R\$	18.506,98	R\$ 8.918,60
jun/12	209	86	71	52	R\$	18.729,06	R\$ 9.025,62
jul/12	212	87	72	53	R\$	18.953,81	R\$ 9.133,93
ago/12	214	88	73	54	R\$	19.181,26	R\$ 9.243,54
set/12	217	89	74	54	R\$	19.411,43	R\$ 9.354,46
out/12	219	90	75	55	R\$	19.644,37	R\$ 9.466,71
nov/12	222	91	75	55	R\$	19.880,10	R\$ 9.580,32
dez/12	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
<b>Total</b>	<b>2527</b>	<b>1036</b>	<b>859</b>	<b>632</b>	<b>R\$</b>	<b>226.284,95</b>	<b>R\$ 108.932,83</b>
<b>ANO 3</b>							
jan/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
fev/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
mar/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
abr/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
mai/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
jun/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
jul/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
ago/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
set/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
out/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
nov/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
dez/13	225	92	76	56	R\$	20.118,66	R\$ 9.580,32
<b>Total</b>	<b>2696</b>	<b>1105</b>	<b>917</b>	<b>674</b>	<b>R\$</b>	<b>241.423,95</b>	<b>R\$ 114.963,79</b>

Tabela 9 - Previsão de Demanda

Fonte: autora

A receita é calculada sobre a quantidade de peças vendidas multiplicada pelo preço de venda, no caso: camisas, R\$ 80,54; calça, R\$ 81,59; e blazer: R\$ 115,19. Os custos de produção são calculados sobre a previsão de vendas do mês seguinte, ou seja, em janeiro é produzida a quantidade de peças que se estima vender em fevereiro. Lembrando que os custos de produção são: camisa, R\$ 38,35; calça, R\$ 38,85; e blazer, R\$ 54,85. Para o cálculo dos custos e dos preços das calças e dos blazers foi utilizado o custo do tecido two way.

### 6.6.3.2 Impostos

A receita bruta anual da empresa determinará a alíquota a ser aplicada para fins de recolhimento de impostos. A tabela abaixo, adaptada da tabela do Simples Nacional para o comércio, disponível no site da Receita Federal, apresenta as faixas de faturamento e as respectivas alíquotas que serão aplicadas no presente trabalho:

ALÍQUOTA DE IMPOSTO							
Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%

**Tabela 10 – Alíquota de Imposto**

Fonte: autora

De acordo com o site da Receita Federal, o faturamento bruto anual também enquadrará a empresa em microempresa ou empresa de pequeno porte. Empresas cuja receita bruta anual seja igual ou inferior a R\$ 240.000,00, são classificadas como microempresas; já empresas cuja receita bruta anual seja superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 são classificadas como empresas de pequeno porte. Como é possível perceber na

tabela 9, o faturamento bruto acumulado da loja Amarílis nos dois primeiros anos a enquadra como microempresa; no entanto, no final do terceiro ano o faturamento bruto acumulado é superior a R\$ 240.000,00, ficando, assim, enquadrada como empresa de pequeno porte.

Para empresas em início de atividade, as regras do Simples Nacional determinam que para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, seja utilizada como receita bruta total acumulada, a receita do próprio mês de apuração multiplicada por doze. Já nos onze meses posteriores ao do início de atividade, deverá ser utilizada a média aritmética da receita bruta total dos meses anteriores ao do período de apuração, multiplicada por doze.

A tabela abaixo apresenta o recolhimento mensal de impostos nos três primeiros anos:

<b>RECOLHIMENTO DE IMPOSTOS</b>					
	<b>Receita Bruta</b>	<b>Rec. Bruta Acum</b>	<b>Alíquota</b>	<b>Imp. a pagar</b>	
<b>ANO 1</b>					
jan/11	R\$ 14.328,72	R\$ 171.944,64	5,7%	R\$	816,74
fev/11	R\$ 14.586,64	R\$ 171.944,64	5,7%	R\$	831,44
mar/11	R\$ 14.849,20	R\$ 173.492,14	5,7%	R\$	846,40
abr/11	R\$ 15.116,48	R\$ 175.058,21	5,7%	R\$	861,64
mai/11	R\$ 15.388,58	R\$ 176.643,11	5,7%	R\$	877,15
jun/11	R\$ 15.665,57	R\$ 178.247,07	5,7%	R\$	892,94
jul/11	R\$ 15.947,55	R\$ 179.870,37	5,7%	R\$	909,01
ago/11	R\$ 16.234,61	R\$ 181.513,27	5,7%	R\$	925,37
set/11	R\$ 16.526,83	R\$ 183.176,02	5,7%	R\$	942,03
out/11	R\$ 16.824,32	R\$ 184.858,91	5,7%	R\$	958,99
nov/11	R\$ 17.127,15	R\$ 186.562,20	5,7%	R\$	976,25
dez/11	R\$ 17.435,44	R\$ 188.286,16	5,7%	R\$	993,82
				<b>R\$ 10.831,77</b>	
<b>ANO 2</b>					
jan/12	R\$ 17.644,67	R\$ 190.031,09	5,70%	R\$	1.005,75
fev/12	R\$ 17.856,40	R\$ 193.347,04	5,70%	R\$	1.017,81
mar/12	R\$ 18.070,68	R\$ 196.616,81	5,70%	R\$	1.030,03
abr/12	R\$ 18.287,53	R\$ 199.838,29	5,70%	R\$	1.042,39
mai/12	R\$ 18.506,98	R\$ 203.009,33	5,70%	R\$	1.054,90
jun/12	R\$ 18.729,06	R\$ 206.127,73	5,70%	R\$	1.067,56
jul/12	R\$ 18.953,81	R\$ 209.191,22	5,70%	R\$	1.080,37
ago/12	R\$ 19.181,26	R\$ 212.197,48	5,70%	R\$	1.093,33
set/12	R\$ 19.411,43	R\$ 215.144,13	5,70%	R\$	1.106,45
out/12	R\$ 19.644,37	R\$ 218.028,73	5,70%	R\$	1.119,73
nov/12	R\$ 19.880,10	R\$ 220.848,78	5,70%	R\$	1.133,17
dez/12	R\$ 20.118,66	R\$ 223.601,73	5,70%	R\$	1.146,76
				<b>R\$ 12.898,24</b>	
<b>ANO 3</b>					
jan/13	R\$ 20.118,66	R\$ 226.284,95	5,70%	R\$	1.146,76
fev/13	R\$ 20.118,66	R\$ 228.758,95	5,70%	R\$	1.146,76
mar/13	R\$ 20.118,66	R\$ 231.021,20	5,70%	R\$	1.146,76
abr/13	R\$ 20.118,66	R\$ 233.069,19	5,70%	R\$	1.146,76
mai/13	R\$ 20.118,66	R\$ 234.900,32	5,70%	R\$	1.146,76
jun/13	R\$ 20.118,66	R\$ 236.512,01	5,70%	R\$	1.146,76
jul/13	R\$ 20.118,66	R\$ 237.901,61	5,70%	R\$	1.146,76
ago/13	R\$ 20.118,66	R\$ 239.066,46	5,70%	R\$	1.146,76
set/13	R\$ 20.118,66	R\$ 240.003,86	6,84%	R\$	1.376,12
out/13	R\$ 20.118,66	R\$ 240.711,09	6,84%	R\$	1.376,12
nov/13	R\$ 20.118,66	R\$ 241.185,39	6,84%	R\$	1.376,12
dez/13	R\$ 20.118,66	R\$ 241.423,95	6,84%	R\$	1.376,12
				<b>R\$ 14.678,58</b>	

Tabela 11 - Recolhimento de Impostos

Fonte: autora



### 6.6.3.3 Outros custos variáveis

O terceiro custo variável é o custo com as administradoras de cartões. A loja Amarílis aceitará pagamentos com cartão de débito e cartão de crédito, além de pagamento em dinheiro. Em um primeiro momento não será aceito pagamento em cheque, mas se houver muita demanda por esse tipo de pagamento, ele poderá vir a ser aceito.

Na pesquisa realizada junto a lojas do Bairro Bom Fim, no dia 22 de maio, além do questionamento acerca do número de peças vendidas, também foi perguntado qual a participação de cada forma de pagamento nas vendas. De maneira geral, com base nas respostas obtidas, pode-se concluir que uma boa parte das clientes compra com cartão de crédito, principalmente quando são compradas mais de uma peça. Essa forma de pagamento foi considerada para 40% das vendas da loja Amarílis. O cartão de débito também é cada vez mais utilizado, em substituição ao dinheiro, por isso foi considerado que somente 20% das vendas serão pagas em dinheiro. Os 40% restantes serão, portanto, compras realizadas com cartão de débito.

De acordo com pesquisa realizada em sites de administradoras de cartões e com lojistas, a taxa de desconto dos cartões de débito e de crédito varia de acordo com o tipo e o tamanho do estabelecimento. A taxa de desconto do cartão de débito costuma ficar entre 2% a 3%, enquanto que a taxa de desconto do cartão de crédito possui uma variação entre 2% a 5%. Para o presente trabalho, considerou-se 2,5% como a taxa de desconto das administradoras de cartão de débito, e 3,5% de cartão de crédito. Acredita-se que a metade dos pagamentos será feita com cartão de crédito, principalmente pelas clientes que comprarem mais de uma peça de roupa. A tabela abaixo mostra o custo anual relativo a cada modalidade de pagamento:

CUSTO COM CARTÕES						
	Cartão de débito		Cartão de crédito		Custo Total	
Ano 1	R\$	1.882,60	R\$	3.294,54	R\$	5.177,14
Ano 2	R\$	2.490,31	R\$	4.358,05	R\$	6.848,36
Ano 3	R\$	2.806,22	R\$	4.560,11	R\$	7.717,10
Ano 4	R\$	2.806,22	R\$	4.910,88	R\$	7.717,10
Ano 5	R\$	2.806,22	R\$	4.910,88	R\$	7.717,10

**Tabela 12 – Custo com cartões**

Fonte: autora

#### 6.6.4 Fluxo de Caixa Esperado

Uma vez estimados o investimento inicial, a depreciação, os custos fixos e variáveis e também a previsão de demanda, é possível elaborar o fluxo de caixa projetado para os primeiros cinco anos da loja Amarílis:

FLUXO DE CAIXA ESPERADO										
Descrição	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
1. SALDO INICIAL	-R\$	60.290,84	-R\$	53.286,60	-R\$	29.827,87	R\$	595,23	R\$	31.018,33
INGRESSOS										
Receita	R\$	190.031,09	R\$	226.284,95	R\$	241.423,95	R\$	241.423,95	R\$	241.423,95
<b>2. TOTAL DOS INGRESSOS</b>	<b>R\$</b>	<b>190.031,09</b>	<b>R\$</b>	<b>226.284,95</b>	<b>R\$</b>	<b>241.423,95</b>	<b>R\$</b>	<b>241.423,95</b>	<b>R\$</b>	<b>241.423,95</b>
DESEMBOLSOS										
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$</b>	<b>107.462,54</b>	<b>R\$</b>	<b>127.261,91</b>	<b>R\$</b>	<b>135.436,54</b>	<b>R\$</b>	<b>135.436,54</b>	<b>R\$</b>	<b>135.436,54</b>
Produção	R\$	92.070,02	R\$	108.932,83	R\$	114.963,79	R\$	114.963,79	R\$	114.963,79
Impostos	R\$	10.831,77	R\$	12.898,24	R\$	14.678,58	R\$	14.678,58	R\$	14.678,58
Cartões	R\$	4.560,75	R\$	5.430,84	R\$	5.794,17	R\$	5.794,17	R\$	5.794,17
<b>Custos Fixos</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>
Aluguel e condomínio	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00
Energia elétrica	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00
Escritório contábil	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00
Folha de pgto e encargos sociais	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31
Mensalidade cartões	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00
Publicidade	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00
Tarifa de man. de conta bancária	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00
Telefonia e internet	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00
<b>Depreciação</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>
<b>3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$</b>	<b>184.678,18</b>	<b>R\$</b>	<b>204.477,55</b>	<b>R\$</b>	<b>212.652,18</b>	<b>R\$</b>	<b>212.652,18</b>	<b>R\$</b>	<b>212.652,18</b>
4. INGRESSOS - DESEMBOLSOS	R\$	5.352,91	R\$	21.807,40	R\$	28.771,77	R\$	28.771,77	R\$	28.771,77
5. SALDO + DEPRECIACÃO	R\$	7.004,24	R\$	23.458,73	R\$	30.423,10	R\$	30.423,10	R\$	30.423,10
6. Realização do Investimento	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	51.077,34
7. SALDO FINAL DE CAIXA	-R\$	53.286,60	-R\$	29.827,87	R\$	595,23	R\$	31.018,33	R\$	112.518,78

Tabela 13 - Fluxo de Caixa Esperado

Fonte: autora

Para efeitos de análise dos indicadores financeiros foi acrescentado o item 6 (realização do investimento) que corresponde a venda dos bens tangíveis e intangíveis que compõem o patrimônio da empresa. No caso concreto, o item referido é composto de: ponto comercial, marca Amarílis, carteira de clientes, estoque e capital de giro. O valor do ponto comercial foi considerado em R\$ 35 mil, mesmo valor de aquisição. Como o valor contábil permanece o mesmo, não haverá incidência de impostos.

### 6.6.5 Projeção de Cenários

Para a estimativa da demanda foram coletados dados reais, a fim de que as vendas venham a ser a mais próxima possível do previsto. No entanto, por razões econômicas ou por imprevistos do mercado, a demanda real pode ser inferior ou até superior à demanda prevista. Por isso, buscou-se trabalhar com dois outros cenários: um cenário pessimista, onde a demanda seria 15% inferior, e um cenário otimista, onde a demanda seria 15% superior, ambos comparados à demanda prevista. Os dados apresentados até aqui são referentes ao cenário esperado.

A tabela abaixo apresenta o fluxo de caixa correspondente ao cenário pessimista:

FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO PESSIMISTA										
Descrição	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
1. SALDO INICIAL	-R\$	60.290,84	-R\$	65.542,66	-R\$	56.937,39	-R\$	41.632,60	-R\$	26.327,81
INGRESSOS										
Receita	R\$	161.526,43	R\$	192.342,21	R\$	205.210,36	R\$	205.210,36	R\$	205.210,36
<b>2. TOTAL DOS INGRESSOS</b>	<b>R\$</b>	<b>161.526,43</b>	<b>R\$</b>	<b>192.342,21</b>	<b>R\$</b>	<b>205.210,36</b>	<b>R\$</b>	<b>205.210,36</b>	<b>R\$</b>	<b>205.210,36</b>
DESEMBOLSOS										
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$</b>	<b>91.213,94</b>	<b>R\$</b>	<b>108.172,63</b>	<b>R\$</b>	<b>114.341,26</b>	<b>R\$</b>	<b>114.341,26</b>	<b>R\$</b>	<b>114.341,26</b>
Produção	R\$	78.259,52	R\$	92.592,91	R\$	97.719,22	R\$	97.719,22	R\$	97.719,22
Impostos	R\$	9.207,01	R\$	10.963,51	R\$	11.696,99	R\$	11.696,99	R\$	11.696,99
Cartões	R\$	3.747,41	R\$	4.616,21	R\$	4.925,05	R\$	4.925,05	R\$	4.925,05
<b>Custos Fixos</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>
Aluguel e condomínio	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00
Energia elétrica	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00
Escritório contábil	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00
Folha de pgto e encargos sociais	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31
Mensalidade cartões	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00
Publicidade	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00
Tarifa de man. de conta bancária	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00
Telefonia e internet	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00
<b>Depreciação</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>
<b>3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$</b>	<b>168.429,58</b>	<b>R\$</b>	<b>185.388,27</b>	<b>R\$</b>	<b>191.556,90</b>	<b>R\$</b>	<b>191.556,90</b>	<b>R\$</b>	<b>191.556,90</b>
4. INGRESSOS - DESEMBOLSOS	-R\$	6.903,15	R\$	6.953,94	R\$	13.653,46	R\$	13.653,46	R\$	13.653,46
5. SALDO + DEPRECIACÃO	-R\$	5.251,82	R\$	8.605,27	R\$	15.304,79	R\$	15.304,79	R\$	15.304,79
6. Realização do Investimento	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	51.077,34
<b>7. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>-R\$</b>	<b>65.542,66</b>	<b>-R\$</b>	<b>56.937,39</b>	<b>-R\$</b>	<b>41.632,60</b>	<b>-R\$</b>	<b>26.327,81</b>	<b>R\$</b>	<b>40.054,32</b>

**Tabela 14 - Fluxo de Caixa (Cenário Pessimista)**

Fonte: autora

O fluxo de caixa do cenário otimista é apresentado na tabela abaixo:

FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO OTIMISTA										
Descrição	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
1. SALDO INICIAL	-R\$	60.290,84	-R\$	40.901,32	-R\$	4.125,49	R\$	40.085,68	R\$	84.296,85
INGRESSOS										
Receita	R\$	218.535,76	R\$	260.227,69	R\$	277.637,54	R\$	277.637,54	R\$	277.637,54
<b>2. TOTAL DOS INGRESSOS</b>	<b>R\$</b>	<b>218.535,76</b>	<b>R\$</b>	<b>260.227,69</b>	<b>R\$</b>	<b>277.637,54</b>	<b>R\$</b>	<b>277.637,54</b>	<b>R\$</b>	<b>277.637,54</b>
DESEMBOLSOS										
<b>Custos Variáveis</b>	<b>R\$</b>	<b>123.581,92</b>	<b>R\$</b>	<b>147.887,55</b>	<b>R\$</b>	<b>157.862,06</b>	<b>R\$</b>	<b>157.862,06</b>	<b>R\$</b>	<b>157.862,06</b>
Produção	R\$	105.880,52	R\$	125.272,76	R\$	132.208,35	R\$	132.208,35	R\$	132.208,35
Impostos	R\$	12.456,54	R\$	16.369,33	R\$	18.990,41	R\$	18.990,41	R\$	18.990,41
Cartões	R\$	5.244,86	R\$	6.245,46	R\$	6.663,30	R\$	6.663,30	R\$	6.663,30
<b>Custos Fixos</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>	<b>R\$</b>	<b>75.564,31</b>
Aluguel e condomínio	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00	R\$	10.320,00
Energia elétrica	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00	R\$	1.200,00
Escritório contábil	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00	R\$	6.120,00
Folha de pgto e encargos sociais	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31	R\$	51.324,31
Mensalidade cartões	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00	R\$	1.920,00
Publicidade	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00	R\$	2.400,00
Tarifa de man. de conta bancária	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00	R\$	240,00
Telefonia e internet	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00	R\$	2.040,00
<b>Depreciação</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>	<b>R\$</b>	<b>1.651,33</b>
<b>3. TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>	<b>R\$</b>	<b>200.797,56</b>	<b>R\$</b>	<b>225.103,20</b>	<b>R\$</b>	<b>235.077,70</b>	<b>R\$</b>	<b>235.077,70</b>	<b>R\$</b>	<b>235.077,70</b>
4. INGRESSOS - DESEMBOLSOS	R\$	17.738,20	R\$	35.124,50	R\$	42.559,84	R\$	42.559,84	R\$	42.559,84
5. SALDO + DEPRECIÇÃO	R\$	19.389,53	R\$	36.775,83	R\$	44.211,17	R\$	44.211,17	R\$	44.211,17
6. Realização do Investimento	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	51.077,34
<b>7. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>-R\$</b>	<b>40.901,32</b>	<b>-R\$</b>	<b>4.125,49</b>	<b>R\$</b>	<b>40.085,68</b>	<b>R\$</b>	<b>84.296,85</b>	<b>R\$</b>	<b>179.585,36</b>

**Tabela 15 - Fluxo de Caixa (Cenário Otimista)**

Fonte: autora

## 7. AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Com base nos fluxos de caixa e através do emprego dos métodos de avaliação de investimentos descritos no início do trabalho - VPL, TIR, payback simples e payback descontado - é possível realizar a avaliação da viabilidade econômico-financeira do empreendimento proposto. Para o cálculo dos métodos de avaliação é necessário determinar a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que será composta pelo custo de capital e por uma taxa de risco. O custo de capital para o empreendimento proposto foi considerado equivalente à taxa de CDB, que, no mês de Maio de 2010 foi de 8,7% a.a., de acordo com Aldo Marmitt, gerente de uma agência do Banco do Brasil localizada em Canoas. No entanto, por ser um investimento de longo prazo, é necessário descontar 15% referentes ao IR, ficando assim a taxa em 7,4% a.a. A taxa de risco para o empreendedor, por sua vez, foi estabelecida em 12,7% a.a. A TMA totaliza, portanto, 20,1% a.a.

A seguir são apresentados os indicadores calculados em cada um dos cenários.

### 7.1 CENÁRIO ESPERADO

No cenário esperado se obteve os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 24.187
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 32,35%
- Payback Simples: 3 anos
- Payback Descontado: 4,2 anos

Com base nos indicadores calculados, e nos princípios de aceitação de investimento, o investimento deve ser aceito, pois apresenta um VPL positivo e a TIR é superior à Taxa Mínima da Atratividade. Além disso, o período de 3 a 4,2 anos é aceitável como período de retorno do investimento. Mesmo que nos dois primeiros anos o saldo de caixa seja negativo, a partir do terceiro ano ela já se torna positivo.

## 7.2 CENÁRIO PESSIMISTA

No cenário pessimista se obteve os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): -R\$ 18.365,00
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 10,59%
- Payback Simples: 4,4 anos
- Payback Descontado: superior a 5 anos

No cenário pessimista, onde as vendas são 15% inferiores comparadas ao cenário esperado, os indicadores demonstram que o empreendimento não será rentável. Isso porque o VPL é negativo e a TIR é muito inferior a TMA. Além disso, o payback descontado ficou superior a cinco anos, sendo considerado elevado para o empreendimento proposto.

## 7.3 CENÁRIO OTIMISTA

No cenário otimista se obteve os seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 63.841,00
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 52,22%
- Payback Simples: 2,1 anos
- Payback Descontado: 2,73 anos

Se no cenário esperado o projeto já seria aceito, no cenário otimista, onde as vendas são 15% superiores, ele também será aceito. Nesse cenário, os indicadores são muito bons, com uma TIR muito superior a TMA e um VPL positivo de R\$ 63.841,00. O período de retorno – payback simples e descontado – são relativamente curtos.



## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho alguns pontos relevantes podem ser considerados. Primeiramente, a elaboração do plano de negócios permitiu que vários conceitos estudados ao longo do curso de graduação em Administração pudessem ser colocados em prática. Entre estes conceitos, está o de planejamento, essencial na elaboração e consecução de um empreendimento.

O planejamento inclui fazer estimativas e previsões que nem sempre venham de fato a ocorrer. No entanto, ele oferece uma visão e um caminho a percorrer e, se não elimina os riscos, ao menos os diminui. O risco estará presente em qualquer investimento, e para ser um empreendedor é preciso assumi-los.

O cálculo dos indicadores financeiros – Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno, Payback Simples e Payback Descontado – mostraram que o empreendimento proposto, em seu cenário esperado, é sim viável econômica e financeiramente, respondendo a pergunta fundamental do trabalho aqui apresentado. Isso significa que, realizados os custos fixos e variáveis, e a previsão de vendas apresentados no plano de negócios, ele será rentável para as sócias investidoras.

Verificou-se também que os indicadores financeiros são consideravelmente sensíveis a variações nos preços cobrados por cada peça de roupa. Um aumento de 4% nos preços, mantendo todas as demais variáveis constantes, acarreta um aumento de aproximadamente 92% no VPL. Por outro lado, uma diminuição de 4% nos preços provoca uma diminuição do VPL de aproximadamente 96%, e o valor da TIR fica inferior a TMA. Para efeitos desta análise se considerou que um aumento ou uma diminuição dos preços não ocasionaria alterações na demanda, permanecendo esta, portanto, inelástica. A

análise foi realizada com base nos dados do cenário esperado, e uma tabela mais detalhada encontra-se no Anexo F.

A previsão da demanda do negócio proposto foi um item de extrema importância, estando relacionados a ele a receita bruta e os custos variáveis, itens determinantes do fluxo de caixa. E elaboração de cenários, pessimista e otimista, se faz necessária diante da possibilidade de ocorrerem variações na previsão de vendas. Apesar disso, salienta-se que se procurou fazer uma previsão o mais próxima possível da realidade, com base nos dados e informações coletados.

Ao longo da elaboração do plano de negócios, a autora precisou tomar muitas decisões, consciente de que cada escolha influenciaria no fluxo final de caixa. Destaca-se que este plano de negócios poderia ter assumido diferentes caminhos, e o caminho aqui exposto representa as decisões tomadas pela autora, dadas todas as condições detalhadas no trabalho. O plano de negócios será uma base para a implantação do empreendimento, no entanto, deverá ser constantemente atualizado e revisto, diante das novas situações que surgirem.

## 9. BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas & SNELL, Scott A.: **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL, Haroldo V.; BRASIL, Haroldo G. **Gestão Financeira das Empresas**: um modelo dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

BRASIL, Haroldo G. **Avaliação moderna de Investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CLEMENTE, Armando. **Planejamento do negócio**: como transformar idéias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

Critério Brasil. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/especiais/a-nova-classificacao-socio-economica-do-brasileiro,4106.htm>>. Acessado em 15/05/2010.

DAL ZOT, Willi. **Matemática Financeira**. 4ª ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6. Ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, Jose C. A. **Transformando idéias em negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira - fundamental**. Traduzido por Jorge Ritter. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

Indicador Serasa Experian de Atividade do Comércio. Disponível em: <[http://www.maxpressnet.com.br/e/serasa/serasa\\_05-01-10.html](http://www.maxpressnet.com.br/e/serasa/serasa_05-01-10.html)>. Acessado em 15/02/2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

Mulher: Luta por melhores cargos e salários continua. Disponível em: <<http://www.reporternews.com.br/noticia.php?cod=273667>>. Acessado em 28/04/2010.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; JÚNIOR, José Hernandez Perez, **Contabilidade de custos para não contadores**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAVANI, C., Deutscher, J. A., LÓPEZ, S. M. **Plano de Negócios**: Planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

RECEITA FEDERAL. Características do Simples Nacional. Disponível em: <<https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/caracteristicas.asp>>. Acesso em: 13/03/2010.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolf W.; JORDAN, Bradfords D., **Princípios da Administração Financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALIM, Cesar S. et al. **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

## ANEXO A: MÓVEIS PARA UMA LOJA DE ROUPAS

MÓVEIS PARA UMA LOJA DE ROUPAS			
Item	Qtde	Preço unit.	Total
Balcão caixa curvo	1	R\$ 958,00	R\$ 958,00
Banqueta redonda alta	3	R\$ 74,20	R\$ 222,60
Provador Redondo 90X90	2	R\$ 64,20	R\$ 128,40
Cortina para provador	2	R\$ 75,40	R\$ 150,80
Espelho para provador 140X45	2	R\$ 184,50	R\$ 369,00
Arara U c/ bandeja de parede - 1,20	4	R\$ 378,00	R\$ 1.512,00
Arara L de parede - 1,20	4	R\$ 175,50	R\$ 702,00
Araras centrais	2	R\$ 126,80	R\$ 253,60
Cabide clássico	100	R\$ 3,00	R\$ 300,00
Manequim fem articulado c/ cabeça plastico	3	R\$ 310,20	R\$ 930,60
Base quadrada reforçada	3	R\$ 95,00	R\$ 285,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 5.812,00</b>

## ANEXO B: MÓVEIS, EQUIPAMENTOS E ACESSÓRIOS PARA A LOJA

<b>Móveis, Equipamentos e Acessórios</b>			
<b>Item</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor unit.</b>	<b>Total</b>
<b>Atendimento loja</b>			
Computador (OptiPlex™ 780 Desktop+Monitor 17)	1	R\$ 1.899,00	R\$ 1.899,00
Telefone com fio Delta Santel	1	R\$ 35,70	R\$ 35,70
Impressora fiscal MP-2100-FI Bematech	1	R\$ 2.099,00	R\$ 2.099,00
<b>Escritório</b>			
Mesa 120X60	1	R\$ 199,00	R\$ 199,00
Gaveteiro volante	1	R\$ 245,00	R\$ 245,00
Cadeira Presidente	1	R\$ 269,00	R\$ 269,00
Cadeira Secretária	2	R\$ 83,00	R\$ 166,00
Estante de aço	1	R\$ 155,30	R\$ 155,30
Computador (Notebook Dell Vostro 1520)	1	R\$ 1.899,00	R\$ 1.899,00
Impressora Multifuncional Scx-4200 Samsung	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00
Telefone sem fio Intelbras	1	R\$ 58,80	R\$ 58,80
Fax Intelbras	1	R\$ 399,00	R\$ 399,00
<b>Outros itens</b>			
Decoração	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Letreiro	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 9.423,80</b>

## ANEXO C: INDICADORES FINANCEIROS DO CENÁRIO ESPERADO

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA CÁLCULO DE VPL, TIR E PAY-BACK- PERÍODO: 5 ANOS							
		1	2	3	4	5	
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(60.291)					45.000	(15.291)
LUCRO LÍQUIDO		5.353	21.807	28.772	28.772	28.772	113.476
DEPRECIACÃO		1.651	1.651	1.651	1.651	1.651	8.257
FLUXO DE CAIXA		7.004	23.459	30.423	30.423	75.423	166.732
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(60.291)	7.004	23.459	30.423	30.423	75.423	106.441
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(60.291)	(53.287)	(29.828)	595	31.018	106.441	
<b>PAYBACK SIMPLES</b>		-	-	3,0	-	-	
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(60.291)	5.832	16.265	17.564	14.625	30.191	24.187
FC DESCONTADO ACUMULADO	(60.291)	(54.459)	(38.194)	(20.629)	(6.004)	24.187	
<b>PAYBACK DESCONTADO</b>		-	-	-	-	4,2	
		Tx mês	Tx ano				
CUSTO DE CAPITAL		0,60%	7,4%				
TAXA DE RISCO		1,00%	12,7%				
TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE		1,54%	20,1%				
<b>VPL</b>	<b>24.187</b>						
<b>TIR</b>	<b>32,35%</b>						

Valores em R\$

## ANEXO D: INDICADORES FINANCEIROS DO CENÁRIO PESSIMISTA

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA CÁLCULO DE VPL, TIR E PAY-BACK- PERÍODO: 5 ANOS							
	ANO 0	1 ANO I	2 ANO II	3 ANO III	4 ANO IV	5 ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(60.291)					45.000	(15.291)
LUCRO LÍQUIDO		(6.903)	6.954	13.653	13.653	13.653	41.011
DEPRECIACÃO		1.651	1.651	1.651	1.651	1.651	8.257
FLUXO DE CAIXA		(5.252)	8.605	15.305	15.305	60.305	94.268
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(60.291)	(5.252)	8.605	15.305	15.305	60.305	33.977
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(60.291)	(65.543)	(56.937)	(41.633)	(26.328)	33.977	
<b>PAYBACK SIMPLES</b>		-	-	-	-	4,4	
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(60.291)	(4.373)	5.966	8.836	7.357	24.139	(18.365)
FC DESCONTADO ACUMULADO	(60.291)	(64.664)	(58.697)	(49.862)	(42.504)	(18.365)	
<b>PAYBACK DESCONTADO</b>		-	-	-	-	-	
	<b>Tx mês</b>	<b>Tx ano</b>					
CUSTO DE CAPITAL	0,60%	7,4%					
TAXA DE RISCO	1,00%	12,7%					
TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE	1,54%	20,1%					
<b>VPL</b>	<b>-18.365</b>						
<b>TIR</b>	<b>10,59%</b>						

Valores em R\$



## ANEXO E: INDICADORES FINANCEIROS DO CENÁRIO OTIMISTA

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA CÁLCULO DE VPL, TIR E PAY-BACK- PERÍODO: 5 ANOS							
	ANO 0	1	2	3	4	5	TOTAL
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V		
INVESTIMENTO	(60.291)					45.000	(15.291)
LUCRO LÍQUIDO	17.738	35.124	42.560	42.560	42.560	42.560	180.542
DEPRECIÇÃO	1.651	1.651	1.651	1.651	1.651	1.651	8.257
FLUXO DE CAIXA	19.390	36.776	44.211	44.211	44.211	89.211	233.799
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(60.291)	19.390	36.776	44.211	44.211	89.211	173.508
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(60.291)	(40.901)	(4.125)	40.086	84.297	173.508	
<b>PAYBACK SIMPLES</b>	-	-	2,1	-	-		
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	(60.291)	16.145	25.498	25.524	21.254	35.710	63.841
FC DESCONTADO ACUMULADO	(60.291)	(44.146)	(18.647)	6.877	28.131	63.841	
<b>PAYBACK DESCONTADO</b>	-	-	2,73	-	-		
	<b>Tx mês</b>	<b>Tx ano</b>					
CUSTO DE CAPITAL	0,60%	7,4%					
TAXA DE RISCO	1,00%	12,7%					
TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE	1,54%	20,1%					
<b>VPL</b>	<b>63.841</b>						
<b>TIR</b>	<b>52,22%</b>						

Valores em R\$

## ANEXO F: ANÁLISE DE SENSIBILIDADE: PREÇO X INDICADORES FINANCEIROS

Análise de Sensibilidade: Preço X Indicadores Financeiros										
Preço	Camisa	Calça	Blazer	VPL	TIR	PB Simp.	PB Desc.			
120%	R\$ 96,65	R\$ 97,91	R\$ 138,23	R\$ 141.917,46	90,12%	1,29	1,58			
118%	R\$ 95,04	R\$ 96,28	R\$ 135,92	R\$ 129.930,80	84,36%	1,37	1,69			
116%	R\$ 93,43	R\$ 94,64	R\$ 133,62	R\$ 117.940,32	78,60%	1,46	1,81			
114%	R\$ 91,82	R\$ 93,01	R\$ 131,32	R\$ 105.945,94	72,81%	1,56	1,96			
112%	R\$ 90,20	R\$ 91,38	R\$ 129,01	R\$ 93.947,58	67,00%	1,68	2,13			
110%	R\$ 88,59	R\$ 89,75	R\$ 126,71	R\$ 82.115,97	61,25%	1,82	2,33			
108%	R\$ 86,98	R\$ 88,12	R\$ 124,41	R\$ 70.108,31	55,38%	1,99	2,57			
106%	R\$ 85,37	R\$ 86,49	R\$ 122,10	R\$ 58.450,93	49,60%	2,16	2,86			
104%	R\$ 83,76	R\$ 84,85	R\$ 119,80	R\$ 46.608,41	43,69%	2,38	3,26			
102%	R\$ 82,15	R\$ 83,22	R\$ 117,49	R\$ 35.434,89	38,04%	2,65	3,77			
100%	R\$ 80,54	R\$ 81,59	R\$ 115,19	R\$ 24.187,07	32,35%	2,98	4,20			
98%	R\$ 78,93	R\$ 79,96	R\$ 112,89	R\$ 13.295,23	26,83%	3,39	4,54			
96%	R\$ 77,32	R\$ 78,33	R\$ 110,58	R\$ 1.031,25	20,62%	4,00	4,96			
94%	R\$ 75,71	R\$ 76,69	R\$ 108,28	-R\$ 11.232,73	14,33%	4,26	-			
92%	R\$ 74,10	R\$ 75,06	R\$ 105,97	-R\$ 23.496,71	7,92%	4,57	-			
90%	R\$ 72,49	R\$ 73,43	R\$ 103,67	-R\$ 35.760,69	1,40%	4,92	-			
88%	R\$ 70,88	R\$ 71,80	R\$ 101,37	-R\$ 48.024,67	-5,28%	-	-			
86%	R\$ 69,26	R\$ 70,17	R\$ 99,06	-R\$ 60.288,65	-12,15%	-	-			
84%	R\$ 67,65	R\$ 68,54	R\$ 96,76	-R\$ 72.552,63	-	-	-			
82%	R\$ 66,04	R\$ 66,90	R\$ 94,46	-R\$ 84.816,61	-	-	-			
80%	R\$ 64,43	R\$ 65,27	R\$ 92,15	-R\$ 97.080,59	-	-	-			