

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TALITA ADRIANO DE OLIVEIRA

**PROJETO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE ROUPAS
ÍNTIMAS E PIJAMAS NA CIDADE DE BIGUAÇU - SC/ BRASIL.**

FLORIANÓPOLIS

2007

TALITA ADRIANO DE OLIVEIRA

**PROJETO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE ROUPAS
ÍNTIMAS E PIJAMAS NA CIDADE DE BIGUAÇU - SC/ BRASIL.**

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração da Universidade Federal
de Santa Catarina.

Prof. Orientador: Pedro da Costa Araújo

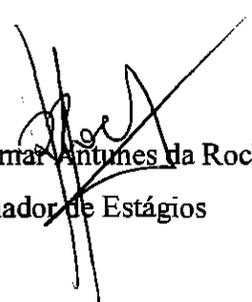
FLORIANÓPOLIS

2007

TALITA ADRIANO DE OLIVEIRA

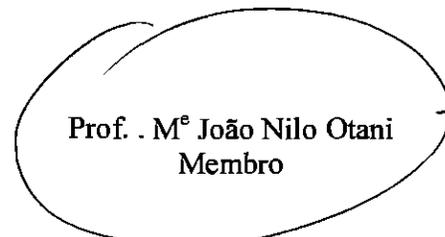
**PROJETO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE ROUPAS
ÍNTIMAS E PIJAMAS NA CIDADE DE BIGUAÇU - SC/ BRASIL.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de Junho de 2007.


Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. M^º Pedro da Costa Araújo
Orientador


Prof. M^º João Nilo Otani
Membro

*Corrigir
↓
Prof. Nilo Otani, MSc.*

Prof. M^º Esperidião Amin Helou Filho
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pela saúde, paz e alegria verdadeira.

Agradeço à minha família pela educação, carinho, amor, e apoio concedido em todos os momentos, sem nenhuma exceção, inclusive na vida acadêmica, que não termina aqui.

Agradeço aos meus avós Srs. (Adão, Estela, Léa e Amilton) pelo amor, incentivo e apoio nas minhas escolhas e projetos.

Agradeço ao amigo e professor Dr. Pedro da Costa Araújo, pela atenção, incentivo e orientação durante o curso e principalmente neste projeto;
a todos os professores Universidade Federal de Santa Catarina que me auxiliaram na formação acadêmica;

Agradeço a todos os amigos e parentes que colaboraram de qualquer forma para a realização deste trabalho ou que me fizeram ser uma pessoa melhor, somente por existirem.

RESUMO

OLIVEIRA, Talita Adriano de. Projeto de viabilidade para a implantação de uma loja de roupas íntimas e pijamas na cidade de Biguaçu – SC/Brasil. 2007. 75f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho constitui-se de uma análise da viabilidade para a implantação de uma loja de roupas íntimas e pijamas na cidade de Biguaçu, SC. A área de concentração deste estudo é a Administração Geral e Empreendedorismo e para atingir aos objetivos do mesmo, foram identificados dados e informações administrativas nos aspectos econômicos, técnicos, administrativos, jurídico/legais e financeiros, que avaliaram a alternativa de implantação deste empreendimento. A organização a seguir é uma loja de roupas íntimas e pijamas, que será situada no município de Biguaçu. Este projeto se refere a um empreendimento que de fato estará iniciando as suas atividades durante os próximos meses. Realizou-se uma pesquisa mercadológica, envolvendo os clientes potenciais, os concorrentes e fornecedores, com a intenção de estabelecer perfis e necessidades, que contribuirão do direcionamento estratégico do negócio. Uma das principais diretrizes da organização, de antemão, será a excelência no atendimento ao cliente, que será uma marca forte da loja, uma vez que as empreendedoras já tem uma carteira de clientes que conhecem o seu trabalho e o seu padrão de atendimento. Na análise Financeira, utilizou-se projeções de investimento inicial, capital de giro, custos, despesas e receitas, além de outros gastos, considerando três cenários: pessimista, realista e otimista. A partir disso, pode-se calcular indicadores como taxa de retorno, período de recuperação de investimento e análise do ponto de equilíbrio, que de fato comprovaram a viabilidade deste projeto.

Palavras-chave: Projeto. Empreendimento. Roupas Íntimas e Pijamas. Viabilidade de Negócio.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Análise da concorrência.....	50
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Máquinas e equipamentos	61
Tabela 02: Móveis e utensílios	61
Tabela 03: Total de investimentos fixos	62
Tabela 04: Depreciação – prazos e taxas	62
Tabela 05: Depreciação	63
Tabela 06: Custo de mão-de-obra	64
Tabela 07: Custos Fixos	64
Tabela 08: variações do Pró-Labore	64
Tabela 09: Variação dos custos Fixos	65
Tabela 10: Custos Variáveis	65
Tabela 11: Outros custos iniciais	65
Tabela 12: Investimento Inicial	66
Tabela 13: Resultados Operacionais	67
Tabela 14: Período de Payback	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	10
1.2 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVO GERAL.....	12
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PLANEJAMENTO E DECISÃO.....	14
2.1.1 Tipos de planejamento.....	15
2.2 PROJETO.....	16
2.3 ASPECTOS ECONÔMICOS.....	17
2.3.1 Conceitos de mercado.....	18
2.3.2 Mercado Consumidor.....	18
2.3.3 Mercado Concorrente.....	19
2.3.4 Mercado Fornecedor.....	20
2.3.5 Localização.....	21
2.3.6 Tamanho.....	22
2.4 ASPECTOS TÉCNICOS.....	22
2.4.1 Móveis e Equipamentos.....	23
2.4.2 Arranjo Físico.....	23
2.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	24
2.5.1 Divisão do trabalho.....	25
2.5.2 Coordenação.....	26
2.5.3 Recursos Humanos.....	27
2.5.4 Análise de Cargos e Salários.....	28
2.6 ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS.....	29
2.6.1 Firma Individual.....	29

2.6.2 Firma de Sociedade ou Sociedade de Pessoas	30
2.6.3 Sociedade Anônima	31
2.7 ASPECTOS FINANCEIROS	32
2.7.1 Risco	33
2.7.1.1 Risco econômico	33
2.7.1.2 Risco Financeiro	33
2.7.2 Depreciação	34
2.7.3 Métodos de Avaliação de Investimentos	34
2.7.4 Fluxo de Caixa da Empresa	36
2.7.5 Capital de Giro	36
2.7.6 Contas a Receber	37
2.7.7 Gestão de Estoques	38
2.7.8 Custos Fixos e Variáveis	39
2.7.9 Ponto de Equilíbrio	39
2.7.10 Contabilidade	40
3 METODOLOGIA	41
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	41
3.2 DELINEAMENTOS ADOTADOS	42
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	43
3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E INFORMAÇÕES	44
3.5 AMOSTRA SELECIONADA PARA A PESQUISA.....	45
3.6 TÉCNICAS PARA A ANÁLISE DOS DADOS	45
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	46
4.1 ASPECTOS ECONÔMICOS.....	46
4.1.1 Análise de mercado.....	46
4.1.2 Mercado consumidor.....	47
4.1.3 Mercado Concorrente	48
4.1.4 Mercado Fornecedor	50
4.1.5 Localização	51

4.1.6 Tamanho	52
4.2 ASPECTOS TÉCNICOS	52
4.2.1 Arranjo Físico	52
4.2.2 Móveis e utensílios	53
4.2.3 Equipamentos	54
4.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	54
4.3.1 Estrutura administrativa da organizacional	54
4.3.2 Recursos Humanos	55
4.3.3 Funções, regime de trabalho e salários	55
4.3.4 Estratégias competitivas	56
4.4 ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS	57
4.4.1 Características da empresa	57
4.4.2 Etapas para registro da empresa	58
4.5 ASPECTOS FINANCEIROS	60
4.5.1 Investimentos Fixos	61
4.5.2 Depreciação	62
4.5.3 Estrutura de Custos	63
4.5.4 Investimento Inicial	66
4.5.5 Composição da Receita Operacional	66
4.5.6 Resultados Operacionais	67
4.5.7 Análise dos Resultados Financeiros	67
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	71
ANEXO 1	73
ANEXO 2	74

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo refere-se a um projeto de viabilidade para a implantação de uma loja de roupas íntimas e pijamas na cidade de Biguaçu, Santa Catarina – Brasil.

O trabalho está dividido em seis partes, sendo elas introdução, onde serão apresentadas algumas considerações sobre a descrição do empreendimento, o tema do estudo, assim como sua justificativa; objetivos do trabalho, que por sua vez compreendem os objetivos gerais e específicos; a fundamentação teórica, que servirá de suporte técnico-científico para o desenvolvimento de cada plano de ação, analisando-se as variáveis pertinentes ao projeto; metodologia, que objetiva o esclarecimento a cerca da maneira como foi efetuado o projeto; a apresentação e discussão dos dados, prevendo os aspectos econômicos, técnicos, administrativos, jurídico/legais e financeiros; e por fim as considerações finais, onde procurar-se-á registrar as conclusões e recomendações a respeito do projeto como um todo.

1.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A idéia de abrir uma loja de roupas íntimas e pijamas não é recente. A pesquisadora e sua mãe, sócias no empreendimento em questão, já têm experiência há mais de 15 anos no referido ramo, realizando vendas de porta em porta e exposições quinzenalmente em repartições públicas, como Centro Administrativo e Sinergia, na cidade de Florianópolis.

O lugar escolhido para a implantação da loja, objeto deste estudo, foi a cidade de Biguaçu, local onde moram as empreendedoras. A escolha deu-se pela facilidade de deslocamento, pelo custo do aluguel que se apresentou mais baixo em relação a outros locais, e principalmente porque a região apresenta poucas lojas especializadas no ramo de roupas íntimas e pijamas, o que abre espaço para novas oportunidades de negócio.

O nome escolhido para a loja foi “Teca Peteca Modas Ltda”. Seu propósito ou missão será comercializar peças de alta qualidade, com alto padrão de beleza a um preço atrativo, oferecendo um atendimento excepcional ao cliente.

O local escolhido para a implantação do empreendimento foi a cidade de Biguaçu, que, de acordo com o Governo do Estado de Santa Catarina representa um importante pólo industrial e comercial da Grande Florianópolis. Tal local foi definido pois as empreendedoras já moram e na região, e através da observação e busca de informações, perceberam que na o ramo de roupas íntimas e pijamas não é muito explorado, o que caracteriza uma ótima oportunidade.

Além disso, observou-se como um lugar de grande potencial de crescimento e expectativa de vendas. De acordo com uma pesquisa realizada pela Secretaria do Planejamento, patrocinada da Prefeitura de Biguaçu, 70% dos moradores compram somente na cidade, que possui aproximadamente 56 000 habitantes.

O *mix* de produtos a serem comercializados na loja inclui roupas íntimas e pijamas, masculinos e femininos para a faixa etária infantil, infanto-juvenil e adulto. Além desses objetos principais de venda, existe possibilidade de comercializar produtos secundários como meias e bijuterias, porém, por enquanto, a loja manterá seu foco em roupas íntimas e pijamas.

1.2 TEMA E PROBLEMA

Com o vultoso investimento em moda e o alto desenvolvimento do setor têxtil em Santa Catarina, surge a oportunidade de exploração desse ramo em suas mais variadas vertentes.

A indústria brasileira de roupas íntimas e pijamas é considerada mundialmente por sua qualidade e diversidade, tanto em modelos como em tecidos, e as regiões sul e sudeste são as que produzem mais, totalizando mais de 80% da produção têxtil nacional, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT).

Existem em Biguaçu, de acordo com pesquisa da Secretaria do Planejamento, 1771 empresas, sendo que 853, ou quase 50% delas, atuam no comércio e empregam mais de 25% dos trabalhadores da região.

A pesquisa ainda revelou que a maioria dos empresários de Biguaçu consideram os resultados de suas empresas como estáveis ou em ascensão. Somente 17% acham que os resultados vêm diminuindo.

Diante disso, surge uma oportunidade altamente promissora para desenvolver um negócio na área do comércio, especificamente de roupas íntimas e pijamas

Esse projeto analisar-se-á a viabilidade de uma loja de roupas íntimas e pijamas na cidade de Biguaçu, grande Florianópolis. Para isso, realizou-se o levantamento de recursos materiais, financeiros e humanos a serem obtidos, análise financeira, análise de mercado, entre outros elementos necessários à elaboração de um plano de negócios para o empreendimento.

Diante disso, o presente estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa:

É viável a implantação de uma loja de roupas íntimas e pijamas na cidade de Biguaçu, Santa Catarina - Brasil?

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do projeto será avaliar a viabilidade da implantação de uma loja de roupas íntimas e pijamas na cidade de Biguaçu, Santa Catarina – Brasil.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar e propor sugestões quanto aos aspectos administrativos, jurídicos e financeiros de uma loja de roupas íntimas e pijamas;
- b) Identificar o mercado concorrente e fornecedor do segmento de roupas íntimas e pijamas na cidade de Biguaçu/SC.

1.5 JUSTIFICATIVA

Este estudo será fundamental para a tomada de decisão da pesquisadora que pretende abrir seu próprio negócio e formar uma sociedade com sua mãe, que já possui vasta experiência em comércio de moda íntima e pijamas.

A importância do projeto consiste na definição de viabilidade ou não da implantação de uma loja na região de Biguaçu, visando obter uma maior segurança nas futuras ações, além de possibilitar a diminuição de erros por tentativas frustradas. Além disso, esse projeto tende a atender ao desenvolvimento do setor têxtil, agregando valor ao mercado da região.

O Estudo é viável por diversas razões: a autora da pesquisa é estudante do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, possui capacidade e conhecimentos necessários para a realização deste projeto, agregados ao longo da graduação; dispõe da orientação dos professores do Departamento de Administração e do acesso a um vasto arsenal de referências bibliográfica disponíveis na biblioteca da UFSC. Sua família reside na região, o que facilita o acesso para pesquisas e análise do ambiente.

Observa-se que esse projeto poderá proporcionar à pesquisadora, fundamentos para a criação de seu próprio negócio, se o mesmo se mostrar favorável e prever o sucesso do empreendimento; oportunidade que dificilmente seria aproveitada sem um estudo de viabilidade. Ademais, já existe uma grande familiaridade com a área envolvida, logo, a viabilidade torna-se mais explícita.

Quanto à originalidade, observa-se de modo geral e na região um amadorismo muito grande no que diz respeito à falta de um projeto concreto de viabilidade no desenvolvimento de um negócio próprio, principalmente em empresas familiares e a falta de um planejamento estratégico para o atendimento do consumidor considerando informações concretas do mercado em questão. Logo, espera-se que o empreendimento venha atender a real necessidade e as lacunas não supridas, unindo experiência e habilidade comercial com as ferramentas administrativas teorizadas cientificamente.

Desta forma, o projeto em questão deverá ser elaborado e desenvolvido da melhor forma possível.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentar-se-á a posição de diversos autores quanto aos aspectos abordados no trabalho. A fundamentação teórica utiliza-se de várias fontes bibliográficas, com o objetivo de se buscar conhecimentos técnicos, fundamentados em princípios científicos.

2.1 PLANEJAMENTO E DECISÃO

Uma das quatro principais funções do administrador é planejar. De acordo com Stoner e Freeman (1999), planejar é pensar em objetivos e ações antecipadamente, de forma a agir sob alguma lógica, e não em palpites.

Bateman e Snell (1998) ainda conceituam o planejamento como um processo estendido aos diversos tipos de organizações existentes.

Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 122).

Diante disso temos que planejamento constitui a antecipação pensada de uma ação futura.

A finalidade do planejamento, segundo Bateman e Snell (1998) é fornecer uma rumo ou guia para as atividades em uma organização. Esta função vem ganhando progressiva importância e relevância para empresas de qualquer porte, e a algum tempo é considerado um processo formal dentre as funções administrativas.

Stoner e Freeman (1999, p. 136) ainda fazem um paralelo com os conceitos de eficiência e eficácia, defendendo que o planejamento determina os objetivos certos (eficácia) e escolhe os meios certos (eficiência) para atingi-los. O autor prossegue dizendo que "os objetivos são uma parte essencial do *controle* o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcançá-los".

O planejamento serve para organizar as pessoas e os recursos, colaboram também na definição do que deve ser organizado, proporcionam confiança e aumentam as chances de se alcançar os objetivos ou saber onde falharam.

2.1.1 Tipos de planejamento

As organizações, segundo Stoner e Freeman (1999), utilizam duas formas de planejamento. O planejamento estratégico utilizado para os objetivos amplos da organização e o planejamento operacional, que definem como os planos estratégicos serão implantados no dia-a-dia.

Bateman e Snell (1998) aprofundam mais o assunto enfatizando que o planejamento estratégico envolve a tomada de decisões a longo prazo, feito pelos altos executivos e que envolvem as principais partes da empresa.

Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingis os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e fracos. As ações, ou estratégias, que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros atores-chaves do ambiente externo (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 124)

Segundo Bateman e Snell (1998), além de estratégico, o planejamento pode ser tático ou operacional. Planejamento tático ocorre quando os objetivos traçados no planejamento estratégico são transmitida para cada setor específico da organização, que definirão planos para atingir os objetivos mais amplos, dentro de sua especificidade.

Já o planejamento operacional identifica o que deve ser feito no nível operacional, envolvendo tarefas rotineiras e de curto prazo.

O autor considera que à medida que o planejamento vai passando de estratégico para tático e operacional, os objetivos e planos tornam-se mais específicos e em períodos menores. Planejamento tático envolve as ações a serem tomadas para realizar o plano estratégico. Já o

planejamento operacional identifica os procedimentos requeridos aos níveis inferiores da organização.

Assim, pode-se ver o planejamento estratégico envolve os objetivos gerais e de maior porte de uma empresa, enquanto os planejamentos tático e operacional garantem o seu cumprimento nas ações menores e diárias.

2.2 PROJETO

O projeto de negócio, de acordo com Chiavenato (1995) é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento. Neste são definidas as principais características e as condições para proporcionar uma correta análise da viabilidade do negócio, seus inerentes riscos, além de facilitar sua implantação.

Entendemos por projeto o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento. Nestas condições, o projeto não se confunde com as informações, pois ele é entendido como sendo um modelo que, incorporando informações qualitativas e quantitativas, procura simular a decisão de investir e suas implicações (WOILER & MATHIAS, 1996, p. 27)

Um projeto, de acordo com Woiler e Mathias (1996), pode ser classificado nas condições macroeconômicas, microeconômicas ou em função do uso.

Na classificação macroeconômica têm-se os seguintes tipos de projeto:

- a) Agrícola
- b) Industrial
- c) De serviços

Na classificação microeconômica, que envolve diretamente a empresa os tipos de projetos podem ser:

- a) De implantação

- b) De expansão ou de ampliação
- c) De modernização
- d) De realocização
- e) De diversificação

A terceira classificação é em função do uso que determinado projeto terá para a empresa ao longo do processo decisório, são eles:

- a) De viabilidade
- b) Final
- c) De financiamento

Os autores ainda defendem que um projeto pode não ser aceito em qualquer ponto de fase em que se analisa a sua viabilidade.

Woiler e Mathias (1996) ainda enfatizam que um projeto de viabilidade está sujeito a dois fatores: são baseados em projeções, propensas à incertezas e dispõe de informação parcial. Diante disso, a empresa deve dispender mais recursos em projetos de grande risco, que envolvam, por exemplo, a rentabilidade ou a sobrevivência do negócio; de forma a reduzir as incertezas.

2.3 ASPECTOS ECONÔMICOS

Os aspectos econômicos de um estudo de viabilidade envolvem análises sobre o mercado em que se pretende atuar, incluindo os futuros clientes, concorrentes e fornecedores, além de envolver a localização do empreendimento bem como o seu tamanho.

2.3.1 Conceitos de mercado

Segundo Kotler (2000) o mercado compreende um conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto ou classe de produtos.

De acordo com Chiavenato (1995, p. 15), o mercado compreende:

O mercado é a arena de operações da empresa. É onde se travam as batalhas não só para conquistar o cliente disputado entre vários concorrentes, mas também para descobrir as necessidades do cliente, a fim de desenhar e projetar mercadorias e serviços adequados a essas necessidades, fazendo com que ele escolha o seu produto e não o dos concorrentes. Isto significa fazer a empresa voltar para o mercado e para o cliente, bem como para a competição.

Chiavenato (1995) continua sua abordagem dizendo que é importante conhecer, investigar os fenômenos que ocorrem no processo de trocas de mercadorias desde o produtor até o consumidor final. Para isso, é necessário um levantamento de informações em todas as fontes possíveis. Essas fontes de informações podem ser diretas ou indiretas. As fontes diretas são os próprios fornecedores ou consumidores, quando consultados. Já as fontes indiretas correspondem aos anuários do IBGE, revistas técnicas especializadas, pesquisas de mercados prontas, associações comerciais, entre outros.

2.3.2 Mercado Consumidor

Hall (2004) define os consumidores como elementos de ação direta da organização, e que afetam a organização externamente, ou seja, não pertencem à empresa, mas afetam-na diretamente.

Consumidores, segundo Stoner e Freeman (1999), são os que trocam recursos por produtos ou serviços. Esses recursos geralmente estão sob a forma de dinheiro. Diz ainda que são eles que, juntamente com as condições do mercado, definem as táticas de vendas.

Os autores ainda elucidam que os administradores devem direcionar as campanhas de Marketing, incluindo atributos como preço, qualidade, serviços e disponibilidade do produto, a partir da escolha de um mercado-alvo ou de compradores potenciais.

Segundo Kotler (2000), os consumidores diferem e muito em suas exigências de compra. Diante disso, é preciso que a empresa identifique os segmentos de mercado que ela poderá atender com eficácia. Existem três passos a serem seguidos para definir o mercado-alvo:

- a) identificar o perfil de diferentes grupos de clientes que possam querer o produto;
- b) selecionar um ou mais segmentos de mercado;
- c) determinar e divulgar os benefícios que diferem os produtos no mercado.

O autor diz que cada conglomerado ou segmento de mercado difere entre si em termos de atitudes, comportamento, características demográficas e psicográficas. Essa segmentação de mercado deve ser revista periodicamente, em função de que esses segmentos estão sempre se modificando.

Stoner e Freeman (1999) ainda enfatizam a importância de reconhecer a satisfação ou insatisfação do consumidor em relação ao serviço/produto oferecido. Consumidores insatisfeitos podem simplesmente deixar de comprar da empresa ou dar voz ativa à sua insatisfação através de reclamações ou até mesmo ações judiciais.

2.3.3 Mercado Concorrente

Kotler (2000, p.242) caracteriza a concorrência, ou setor da concorrência, como sendo “um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros”, ou simplesmente, concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades, independentemente de oferecerem o mesmo produto/serviço ou não.

Assim que a empresa identifica seus concorrentes, deve descobrir suas características estratégicas, seus objetivos no mercado que impulsionam o seu comportamento, suas forças e

fraquezas que compreendem os seus recursos e capacidades, e seus padrões de reação aos acontecimentos do mercado.

Stoner e Freeman (1999) ainda declaram que para uma empresa ser bem sucedida, ela deve conseguir mais clientes que seus concorrentes, e vencer seus competidores explorando mercados em expansão. Diz ainda que, em concordância com Kotler (2000), a competição, ou concorrência pode vir de organizações que oferecem produtos de substituição, mas que atendam a mesma necessidade

A concorrência, segundo Stoner e Freeman (1999), é limitada para alguns setores do mercado. Como exemplo o monopólio, que caracteriza o domínio total ou majoritário do mercado sobre determinados produtos ou serviços. Esses monopólios dependem da regulamentação do governo.

2.3.4 Mercado Fornecedor

O fornecedor é a fonte de insumos de uma empresa. Esses insumos, de acordo com Stoner e Freeman (1999), irão determinar o preço e qualidade do produto final. A organização ainda se aproveita da concorrência entre os fornecedores, para definir qual ou quais irá fornecer o que ela precisa, em relação ao preço e qualidade de matérias-primas, mão-de-obra, etc.

A tecnologia e a globalização do mercado oferecem às organizações muitas possibilidades de busca de fornecedores, o que é de suma importância, se considerarmos a seguinte afirmação de Stoner: “Os administradores não precisam saber apenas que organizações os afetam diretamente, mas que organizações afetam as organizações que os afetam” (STONER e FREEMAN, 1999, p. 48).

Kotler (2000, p.223) aborda que “os compradores empresariais compram bens e serviços com o objetivo de ganhar dinheiro, de reduzir custos operacionais ou ainda de satisfazer uma obrigação social ou legal”.

O autor elucida que a escolha de um ou outro fornecedor irá depender dos atributos percebidos pela empresa, de acordo com o tipo de situação da empresa. Para a compra de produtos habitualmente pedidos, é necessário que exista confiabilidade do fornecedor, preço e

reputação do fornecedor. Já para produtos relacionados à operação da empresa dá-se importância maior à assistência técnica, flexibilidade do fornecedor e confiança na qualidade do produto. Para “produtos destinados a solucionar problemas mais delicados, (como a escolha de um sistema de computador), os atributos mais importantes são: preço, reputação do fornecedor, confiança na qualidade do produto, confiança na qualidade do serviço e flexibilidade do produto”. (KOTLER, 2000, p. 228).

Após a seleção do fornecedor, o comprador irá negociar a forma final do pedido, as suas especificações técnicas, as quantidades requeridas, o prazo de entrega desejado, os critérios de devolução, os termos de garantia etc.

2.3.5 Localização

A localização de um empreendimento voltado ao varejo é característica essencial que pode determinar o sucesso ou não do negócio. De acordo com Slack *et al* (1997) essa escolha deve ser feita após a definição da rede de operações da organização. Essa rede se refere aos recursos, clientes ou outras operações com as quais a empresa interage.

O autor defende que os estímulos para a definição da localização correta devem ser a demanda de bens e serviços e a oferta de insumos para a operação. É que esse processo deve ser cuidadosamente analisado, uma vez que produzem grandes impactos, principalmente no comércio varejista, influenciando habilidade de servir aos clientes potenciais. Outra razão para uma análise criteriosa da localização é que depois de tomada essa decisão, fica muito difícil voltar atrás, já que isso implica em custos e novos riscos.

Estar na localização errada, instalar uma loja na rua errada ou mesmo no lado errado da rua, por exemplo, pode ter um impacto significativo nos lucros. No comércio varejista, uma diferença de alguns metros na localização pode fazer a diferença entre lucro e prejuízo (SLACK, *et al*, 1997, p. 187).

O objetivo da decisão de localização deve o de ser atingir um equilíbrio entre três objetivos relacionados: os custos variáveis da operação, o serviço que a operação é capaz de prestar a seus clientes e a receita potencial da operação.

Vários critérios são utilizados na hora de definir o melhor local. São eles: fluxo de pedestres, e veículos, acessibilidade, poder aquisitivo e hábitos de compra dos moradores na região, preço de compra ou aluguel do imóvel, saneamento básico, segurança, entre outros.

Além disso, é preciso verificar nos órgãos competentes para ver se há ou não restrições para instalação. É preciso um reconhecimento emitido pela prefeitura da cidade constatando que é possível comercializar no local.

2.3.6 Tamanho

O tamanho de um empreendimento é uma questão de grande importância para a empresa, pois determina sua capacidade de produção.

De acordo com Woiler e Mathias (1996) a escolha do tamanho de um empreendimento depende da predeterminação dos demais elementos do projeto, tais como mercado, localização, custos de produção, etc. Desta forma, é necessário que haja um balanceamento entre os custos de elaboração e análise e o volume de investimentos envolvidos.

Existem alguns fatores que, segundo Woiler e Mathias (1996) influenciam diretamente a escolha do tamanho do empreendimento.

- a) Número de empregados;
- b) Volume de faturamento;
- c) Total do capital empregado ou patrimônio líquido;
- d) Volume da matéria-prima consumida.

2.4 ASPECTOS TÉCNICOS

Os aspectos técnicos vão envolver a descrição dos móveis e equipamentos a serem utilizados, e do arranjo físico proposto para o empreendimento

Os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos na fábrica, etc (WOILER E MATHIAS, 1996, p. 35).

Segundo Stoner e Freeman (1999), é o nível de tecnologia que determina quais os produtos e serviços que serão produzidos, quais equipamentos serão utilizados e como serão administradas as operações da empresa. Para ele, a mudança tecnológica não é linear e acontece irregularmente, e um único produto pode conter diversas tecnologias ao mesmo tempo.

Hall (2004, p.161), já defende que “organizações que operam num ambiente tecnológico incerto e dinâmico exibem estruturas e processos internos diferentes das que operam numa situação tecnológica mais certa e imutável. Além disso, a tecnologia é algo externo à organização, que por sua vez deve estar atenta e atualizada aos desenvolvimentos principalmente na sua área de atuação”.

2.4.1 Móveis e Equipamentos

De acordo com Buarque (1991) todos os projetos demandam de certa quantidade de equipamentos. Os móveis e equipamentos serão necessários e contribuirão ao bom andamento dos processos desenvolvidos. Após serem estabelecidos esses processos, dar-se-á a escolha dos equipamentos necessários à sua execução.

Quando já se tem definido o que se precisa comprar, Buarque (1991) defende que os projetistas, neste caso, as empreendedoras, devem determinar os atributos exatos do que deverá ser adquirido, tais como marca, fornecedor, origem e custo.

2.4.2 Arranjo Físico

Segundo Buarque (1991) a disposição dos elementos físicos de uma organização não deve ser arbitrária, uma vez que o objetivo de um *lay out* bem elaborado é obter o máximo de rendimento para a empresa.

Para Slack et al (1997) para se projetar o arranjo físico é preciso saber exatamente o que se pretende que esse arranjo propicie, ou seja, os objetivos estratégicos do processo devem ser conhecidos.

O arranjo físico de uma operação produtiva preocupa-se com a localização física dos recursos de transformação. Colocado de forma simples, definir o arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal de produção. (SLACK *et al*, 1997, p. 210).

2.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

De acordo com Woiler e Mathias (1996, p.37) “os aspectos administrativos dizem respeito à estrutura organizacional que será necessária para a implantação e para a operação do projeto”.

As organizações são tipos especiais de grupos sociais, onde predominam a divisão do trabalho. Diante disso, está a importância de se organizar as atividades utilizando os recursos para atingir aos objetivos planejados.

Maximiano (2001) defende que Estrutura Organizacional é o resultado da divisão e da coordenação do trabalho envolvendo juntamente o modo como devem estar relacionados os grupos especializados chamados departamentos. Diz ainda que é necessário utilizar critérios de departamentalização ao dividir uma empresa em departamentos. Esses critérios são fatores usados pra fazer a divisão do trabalho e podem ser: funções organizacionais, produtos, clientes, região geográfica, entre outros.

Para Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização é definida como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização – suas dimensões e idade, seu tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza e assim por diante (MAXIMIANO, 2000 p. 10).

Para Daft (1996), estrutura organizacional é uma representação das atividades e processos de uma organização. A estrutura indica as subordinações, o número de níveis da

hierarquia, a abrangência de controle, os departamentos, a comunicação e o controle e integração entre os departamentos. Segundo ele, a estrutura está basicamente ligada ou relacionada às estratégias da empresa.

A estrutura normalmente reflete a estratégia organizacional, e uma mudança no produto ou na estratégia de mercado frequentemente conduz uma modificação da estrutura (DAFT, 1996, p. 134).

O autor ressalta que a estrutura de uma organização pode ser *funcional*, quando a estratégia é voltada para a produção de um ou alguns poucos bens serviços ou produtos; *estrutura divisional*, quando existe uma complexidade e diversidade maior na produção, necessitando de flexibilização e decisões mais rápidas; e *estrutura matricial*, utilizando o sistema de dupla subordinação com um indivíduo envolvido em vários projetos.

Esse tipo de estrutura matricial está definido por Maximiano (2000) como uma das subdivisões de uma estrutura denominada Corporação ou Estrutura Corporativa. Esta é necessária quando existe uma diversidade muito grande entre os produtos e serviços caracterizando negócios distintos. Logo, a estrutura corporativa é constituída como um grupo de negócios subordinados a uma autoridade central. Quando for necessário conduzir diversos projetos similares utilizando os mesmos recursos humanos, cabe a utilização de uma estrutura matricial.

Diante disso, estrutura organizacional é o estabelecimento das divisões de trabalho ou atividades, e suas formas de controle e coordenação. Essa estrutura varia de acordo com o tipo e os objetivos de cada empresa.

2.5.1 Divisão do trabalho

Divisão do trabalho é uma característica essencialmente ligada às organizações. Maximiano (2000, p. 153) aborda a divisão do trabalho no seguinte aspecto:

Divisão do trabalho é o processo de distribuir, entre indivíduos ou grupos uma tarefa total, de modo que cada um deles tenha um compromisso específico. A função de organização compreende as decisões tomadas pelos administradores visando dividir o trabalho entre indivíduos ou grupos, definindo as atribuições específicas que contribuirão para a tarefa total.

Para o autor, a divisão do trabalho é também a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.

Maximiano (2000) defende ainda que a consequência é a especialização que se caracteriza quando alguém realiza apenas uma parte do trabalho total da tarefa.

2.5.2 Coordenação

A coordenação é uma parte fundamental da estrutura organizacional, e envolve diversos meios, que são os mecanismos de coordenação. Esses mecanismos, segundo Mintzberg (2003), são o que mantêm as organizações unidas. Eles são também concernentes ao controle e a comunicação. De acordo com o autor, os mecanismos se dividem em:

- a) ajustamento mútuo: consiste no mecanismo de coordenação mais simples, no qual o controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores. Esse processo de coordenação baseia-se na comunicação informal e geralmente é utilizado em organizações simples. Entretanto, pode ser utilizado em casos onde o sucesso do empreendimento dependerá das habilidades de especialistas e cada um sabe o que deve fazer à medida que as coisas se desenvolvem, como por exemplo, a organização da primeira viagem do homem à Lua;
- b) supervisão direta: ocorre quando uma única pessoa se responsabiliza pela delegação e monitoramento do trabalho dos outros. Neste caso, a divisão do trabalho é bem determinada. Esse mecanismo é realizado em organizações não tão simples, envolvendo geralmente mais pessoas;
- c) padronização dos processos de trabalho: este tipo de coordenação caracteriza-se pela coordenação feita antes de o trabalho começar a ser realizado. Neste caso, os colaboradores geralmente sabem exatamente o que deles é esperado e procuram agir para isso. Existem três formas de conseguir a padronização na empresa: os processos

de trabalho, as saídas e entradas desses processos de trabalho e as habilidades das pessoas que os executam;

- d) padronização dos resultados: neste processo, as atividades não são prioridades para a coordenação, e sim, seu resultado, como por exemplo, as dimensões e o desempenho de determinado produto. Com as saídas padronizadas a coordenação entre as tarefas fica predeterminada;
- e) padronização das habilidades dos trabalhadores: ocorre quando nem o trabalho nem os processos são padronizados, as habilidades são padronizadas e o trabalhador é treinado antes mesmo de começar a trabalhar. Esse método requer trabalhadores já prontos, como médicos ou atores que de certa forma são autônomos em determinado momento. Esse tipo de padronização indiretamente atua para a padronização dos processos de trabalho e dos resultados.

Esses tipos de coordenação descritos pressupõem um desenvolvimento e maior complexidade da organização à medida que muda o mecanismo. Diante disso percebe-se que existem empresas simples, com poucos colaboradores conseqüentemente mais liberdade aos membros; e outras empresas mais complexas que necessitam de maior gerenciamento, controle e coordenação para obter os resultados esperados.

2.5.3 Recursos Humanos

Segundo Bateman e Snell (1998) as atividades de recursos humanos devem adaptar-se às necessidades da organização. Ela ainda diz que essas necessidades variam dependendo das circunstâncias estabelecidas.

Os administradores de RH precisam conhecer os planos de negócios da organização para garantir que o número e os tipos certos de pessoas estão disponíveis – qual é o direcionamento da empresa, de que negócios pretende participar, qual é o crescimento esperado no futuro, e assim por diante (BATEMAN E SNELL, 1998, p. 278).

O autor ainda diz que o planejamento de recursos humanos envolve também a programação de atividades específicas, como recrutamento, treinamento e demissões. Além disso, é de suma importância que periodicamente essas atividades sejam avaliadas para que se determine se estão produzindo os resultados necessários para contribuir com a organização, ou devem ser reformuladas.

2.5.4 Análise de Cargos e Salários

É de fundamental importância a clareza quanto a administração de recursos humanos, especificamente a relação entre cargos e salários vigentes. A descrição dos cargos, segundo Pontes (2000) fornecem alicerce firme na avaliação dos cargos.

Definimos como função o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização. Isto implica que numa organização existem tantas funções quanto for o número de colaboradores. Cargo foi definido como o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas o que nos leva a considerar que numa empresa existe um número muito menor de cargos em relação ao número de funções (PONTES, 2000, p. 41).

Para Pontes (2000), a especificação do cargo é dividida em quatro áreas:

- a) Mental;
- b) De Responsabilidades;
- c) Física; e
- d) De Condições de Trabalho

Quanto ao salário, segundo Chiavenato (1995) constitui a relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização; os direitos e as responsabilidades entre empregado e empregador.

Pontes (2000) afirma que um programa efetivo de administração salarial se faz necessários no ambiente organizacional, para atrair e reter colaboradores capazes.

2.6 ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS

De acordo com Hall (2004), a maioria das organizações é direta ou indiretamente influenciada pelo sistema legal. Elas ainda têm que transitar com leis municipais, estaduais e federais.

Kotler (2000, p.173) define que o ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão “que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos”. O autor prossegue defendendo que a legislação de negócios tem como propósitos proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas. Essa legislação tem se tornado cada vez mais complexa.

De acordo com Chiavenato (1995) existem diversos tipos de empresas, que variam de acordo com o ramo de atividade. Podem ser divididas em empresas industriais, que produzem bens de consumo ou bens de produção; empresas comerciais, que vendem mercadorias ou produtos acabados e empresas de prestação de serviços, que oferecem trabalhos especializados como transporte, saúde, entre outros.

Quanto ao porte, as empresas podem ser classificadas em grande médias e pequenas, conforme o número de empregados, o faturamento, o patrimônio, etc.

Ainda segundo Chiavenato (1995, p.38) as empresas podem ser classificadas em três formas jurídicas básicas: a firma individual, a sociedade de pessoas e a sociedade anônima.

2.6.1 Firma Individual

Quando a organização é representada por um único empresário que responde ilimitadamente pelo negócio. Geralmente é uma pequena empresa na qual o proprietário toma as decisões sozinho ou junto com poucos empregados. O capital para esse tipo de sociedade advém de recursos próprios ou de empréstimos de curto prazo.

Para Chiavenato (1995, p.38) a firma individual apresenta as seguintes vantagens:

- a) O proprietário é seu próprio patrão
- b) Assume todo o lucro e todo o risco do negócio
- c) Os custos operacionais são baixos
- d) Proporciona economias fiscais.

De acordo com o mesmo autor as desvantagens da firma individual são:

- a) Responsabilidade ilimitada
- b) Limitação do capital
- c) O proprietário deve jogar em todas as posições do negócio.

De acordo com o SEBRAE/SC, a empresa deve ter ainda um alvará de funcionamento, que informará se a atividade desenvolvida é compatível com o local onde será desenvolvido o negócio, escolhe-se um nome empresarial e, após isso, faz-se o registro na Junta Comercial de Firma Empresário. Através de uma Ficha Cadastral da Pessoa jurídica (FCPJ), do Quadro de Sócios ou Administradores (QSA), e da Ficha Complementar (FC) faz-se a inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), formalizado através de um Documento Básico de Entrada do CNPJ.

2.6.2 Firma de Sociedade ou Sociedade de Pessoas

Esse tipo de sociedade é formado por duas ou mais pessoas que se associam e constituem uma entidade jurídica. Pode assumir também o nome de Sociedade Comercial.

Segundo Gitman (1997, p. 7) “Uma sociedade consiste de dois ou mais proprietários dirigindo conjuntamente um empreendimento, com fins lucrativos”.

A Sociedade de Pessoas é constituída mediante um contrato social.

Chiavenato (1995) expõe algumas vantagens das Sociedades de Pessoas:

- a) Proporciona economias fiscais;

- b) Permite maior capital;
- c) Oferece maior facilidade de crédito;
- d) Proporciona cooperação e habilidades administrativas.

As desvantagens compreendem:

- a) Responsabilidade solidária dos sócios;
- b) Vida limitada

2.6.3 Sociedade Anônima

Uma **sociedade anônima** é uma entidade empresarial intangível, criada por lei. Frequentemente designada "pessoa jurídica", uma sociedade anônima tem poderes semelhantes aos de uma pessoa, no sentido de que pode acionar e ser acionada judicialmente (GITMAN, 1997, p. 7).

Segundo Chiavenato (1995) na sociedade anônima o capital é dividido em ações de um mesmo valor nominal. Cada pessoa adquire o número de ações que lhe convier, tornando-se acionista da empresa. Quem tiver o maior número de ações pode tornar-se controlador o predominar com seu poder de voto.

A administração é feita por um Conselho de Administração que define o negócio e a política da empresa. Os acionistas são os proprietários da empresa de acordo com o número de ações que possuem e votam para escolher quem participa do Conselho de Administração. Os acionistas ainda tem direito a receber dividendos na proporção de sua propriedade.

De acordo com Chiavenato (1995), as vantagens de uma sociedade anônima são:

- a) Responsabilidade limitada;
- b) Maior dimensão do negócio;
- c) Transferência da propriedade;
- d) Vida limitada;
- e) Crescimento;

f) Administração profissional.

O autor também destaca algumas desvantagens desse tipo de organização:

a) Maior carga tributária, como por exemplo, Imposto de Renda;

b) Regulamentação governamental;

c) Falta de sigilo.

2.7 ASPECTOS FINANCEIROS

Neste aspecto, segundo Woiler e Mathias (1996) analisa-se as diferentes opções existentes para compor o capital a ser investido no projeto, as alternativas de financiamento, as fontes e aplicações do dinheiro em capital de giro, índices financeiros etc.

De acordo com Sanvicente (1997), o objetivo da administração financeira em uma organização é aumentar ao máximo a rentabilidade, sem que isso comprometa a liquidez da empresa.

Sanvicente (1997) ainda defende que na avaliação de um investimento, a primeira preocupação que deve existir é com a determinação das entradas e saídas de caixa do projeto.

Segundo ele, os fluxos de caixa são de quatro tipos:

a) despesas de investimento, envolvem os gastos que serão incorporados ao ativo fixo e sofrem depreciação ou amortização;

b) despesas operacionais, envolvem os custos necessários ao funcionamento normal da empresa por período;

c) Receitas operacionais, decorrentes da venda do produto ou serviço;

d) Eventual valor de liquidação do investimento, ou seja, valor residual.

Segundo Gitman (1997, p.246) as decisões financeiras devem ser vistas em termos de risco e retorno esperados. “Avaliação é o processo que une risco e retorno para determinar o valor de um ativo”

2.7.1 Risco

Todas as decisões financeiras apresentam características de risco e retorno. De acordo com Gitman (1997) o risco pode ser definido como a possibilidade de prejuízo financeiro. Pode ser definido também como “a variabilidade de retornos associada a um dado ativo” (1997, p.202).

A principal fonte de risco nos projetos de investimento é o fato de que o volume de informação envolvido é muito grande e os valores são projetados no futuro. (WOILER E MATHIAS, 1996, p.212)

Chiavenato (1995, p. 31) classifica dois tipos de risco:

2.7.1.1 Risco econômico

É o risco inerente ao negócio da empresa, que reflete diretamente nos resultados da empresa. Depende do ramo de atividade, do tipo de operação da empresa, das características da demanda do mercado. É também consequência da estrutura de ativos da empresa e das atividades desenvolvidas.

2.7.1.2 Risco Financeiro

Chiavenato (1995, p.31) diz que é o risco de não obter remuneração do investimento. Relaciona-se a estrutura das fontes de recursos da empresa em termos de endividamento relativo.

“Está muito ligado ao emprego de recursos que exigem remuneração fixa e prioritária à remuneração dos proprietários ou acionistas.”

2.7.2 Depreciação

Considerando que os ativos possuem determinada vida útil, e que perdem seu valor em função do tempo, as empresas, de acordo com Gitman (1997, p. 76), têm o direito de realizar o lançamento de uma parcela do custo dos ativos contra as receitas anuais. Essa parcela corresponde à depreciação do ativo.

Para ajustar a demonstração do resultado e obter o *fluxo de caixa das operações*, todas as despesas não-desembolsáveis devem ser *acrescentadas de volta aos lucros líquidos da empresa depois do imposto de renda*. **Itens não-desembolsáveis** são despesas lançadas na demonstração do resultado, as quais não envolvem uma efetiva saída de caixa durante o período (GITMAN, 1997, p. 77).

O registro da depreciação e de outras despesas não desembolsáveis permite à organização pagar menos impostos, uma vez que diminui o lucro tributável, e não representa saídas de caixa para a empresa.

2.7.3 Métodos de Avaliação de Investimentos

Ainda com as considerações de Sanvicente (1997), existem basicamente dois tipos de métodos de avaliação de investimento: o que utilizam a técnica sofisticada e baseiam-se no conceito de fluxo de caixa descontado; e os que utilizam a técnica não sofisticada e não se baseiam nesse conceito.

As técnicas não sofisticadas compreendem:

Período de recuperação do investimento (*payback*): é o período, em anos ou meses, necessário para que o desembolso do investimento inicial seja recuperado, igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas. Essa técnica não considera o valor do dinheiro no tempo.

$$\frac{\text{Investimento Líquido Realizado}}{\text{Fluxo Anual de Caixa}} = \text{Período de Payback em Anos}$$

Taxa média de Retorno: Esse índice é calculado dividindo-se o fluxo ou receita líquida total pelo número de períodos, obtendo o fluxo líquido médio. Dividindo esse fluxo líquido médio pelo investimento exigido obtêm-se a taxa média de retorno.

Sanvicente (1997) ressalta que na avaliação de um investimento, essa taxa deve ser comparada a um padrão fixado pela organização o que determinará sua aceitação ou não.

$$\frac{\text{Lucro líquido médio}}{\text{Investimento Médio}} = \text{Taxa média de Retorno}$$

As técnicas sofisticadas de avaliação de investimentos são as que se baseiam no fluxo de caixa descontado, considerando o valor do dinheiro no tempo. São elas:

Valor Presente Líquido: de acordo com Gitman (1997) essa técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa específica. Essa taxa pode ser chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital e diz respeito ao rendimento mínimo que deve ser obtido em um projeto de forma a manter o valor de mercado da empresa.

Taxa Interna de Retorno: segundo Sanvicente (1997, p. 52) “é a taxa de desconto que iguala o valor atual líquido dos fluxos de caixa de um projeto a zero”. Ou seja, iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial de um projeto.

O critério de decisão, quando a TIR é usada para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, é o seguinte: Se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno. Tal resultado deveria aumentar o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus acionistas. (GITMAN, 1997, p. 330).

2.7.4 Fluxo de Caixa da Empresa

Segundo Chiavenato (1995) o Fluxo de caixa compreende o ciclo de caixa que ocorre desde a compra de matéria-prima e o pagamento do pessoal até o recebimento proveniente da venda do produto ou serviço ao consumidor final. Pode ser definido também como “o movimento das entradas e saídas de recursos financeiros do caixa” (1995, p. 123).

Gitman (1997) ressalta que o administrador deve dar uma atenção especial às entrada e saídas de caixa, de forma a detectar desvios quanto às políticas financeiras do empreendimento. Com o fluxo de caixa, é possível analisar o passado e muitas vezes prever o futuro de caixa da organização, ampliando, assim as ferramentas de controle.

2.7.5 Capital de Giro

Segundo Chiavenato (1995) o capital de giro é constituído pelos ativos circulantes da empresa, estando diretamente relacionado às vendas realizadas.

O capital de giro corresponde a uma parcela considerável das aplicações de uma organização. De acordo com Sanvicente (1997), inclui os saldos mantidos como disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoque de mercadorias ou matéria-prima.

Chiavenato (1995) defende que existem dois tipos de capital de giro: o capital de giro bruto (CGB) que inclui as disponibilidades, investimentos temporários e estoques; e o capital de giro líquido (CGL) que corresponde ao capital de giro bruto menos os compromissos em curto prazo.

O autor ressalta que a administração desse capital é vital para qualquer organização, já que o ativo e o passivo circulante geralmente constituem uma grande parcela do balanço patrimonial.

2.7.6 Contas a Receber

Atualmente percebe-se um grande aumento no volume de crédito oferecido ao mercado. O crédito passou a ser encarado como um produto, muito lucrativo por sinal, em muitas empresas.

De acordo com Sanvicente (1997) a utilização do crédito é vista como uma arma de concorrência entre empresas, além de um método de venda e pagamento. Ademais, pode ser financiado pelo crédito que a empresa consegue, junto aos diversos fornecedores.

Sanvicente (1997, p. 152) divide os tipos de crédito oferecidos da seguinte forma:

Contas correntes: quando se trata de clientes permanentes que efetuam pagamentos periódicos. O prazo do crédito é indeterminado e geralmente é utilizado por clientes que compram regularmente e apresentam relativa segurança.

Crédito parcelado: refere-se às vendas de acordo com planos de pagamento diferentes. O saldo médio desse tipo de crédito é que deve ser rigorosamente controlado pela organização.

Contrato de venda a prazo e de venda condicional: utilizada em vendas encomendadas e de execução ou instalação demorada. O pagamento pode ser feito parcelado, antes durante ou após a execução ou instalação.

Chiavenato (1995, p. 130) diz que “a administração de contas a receber deve ser feita de modo a se minimizar o investimento e, ao mesmo tempo, manter um nível adequado de serviço aos clientes”. Segundo ele, existem três aspectos importantes a se considerar sobre as contas a receber:

- a) **Políticas de Crédito:** servem para definir quais serão as bases para a concessão do crédito e o valor máximo desse ao cliente. As políticas de crédito dependem do volume de venda, do período médio de cobrança e da perda com os devedores incobráveis.

- b) **Condições de Crédito:** são as condições de pagamento ou de crédito ao cliente. Podem ser caracterizados por desconto financeiro para pagamento antecipado ou à vista; período de desconto financeiro, prazo determinado para o cliente efetuar o pagamento, etc. é preciso estar atento pois “quanto maiores os descontos financeiro, os períodos de desconto e os prazos de crédito concedidos, tanto menos a lucratividade da empresa.”(CHIAVENATO, 1995 p. 132)

- c) **Políticas de Cobrança:** representam os procedimentos adotados pela empresa para o recebimento das contas a receber ns datas de vencimento. Essas políticas podem ser determinadas em função do número de clientes inadimplentes.

2.7.7 Gestão de Estoques

O estoque é um investimento, no sentido de que exige o comprometimento de recursos que a empresa poderia aplicar em outras alternativas rentáveis. Em geral, quanto maiores forem os saldos médios dos estoques, maiores a quantia investida e os custos envolvidos e vice-versa. O administrador financeiro, ao avaliar alterações planejadas nos níveis de estoques, deve considerá-las do ponto de vista de custo *versus* benefício (GITMAN, 1997, p. 714).

Chiavenato (1995) defende que os estoques devem atender a objetivos financeiros e não somente os de produção e logística. É um investimento da organização que precisa ser dimensionado de acordo com as reais necessidades da empresa, de forma a manter a facilidade física do fluxo de produção e comercialização, sem comprometer a liquidez e o lucro do empreendimento.

Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação; ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda (SLACK *et all*, 1997, p.383).

De acordo com Slack *et all* (1997) no gerenciamento dos estoques as principais decisões a serem tomadas são: quanto pedir, quando pedir e como controlar esse sistema. Nessa tomada de decisão, devem ser considerados dois conjuntos de custos: o custo associado como deslocamento para comprar os itens e o custo com a manutenção desses estoques. Entre esses dois tipos de

custo, existe uma estratégia de pedidos que minimizam os custos totais e os esforços envolvidos na compra.

2.7.8 Custos Fixos e Variáveis

Custos fixos e variáveis, segundo Martins (2000) são os que levam em consideração a relação entre os custos e o volume de atividades numa unidade de tempo. Os custos com materiais diretos, ou seja, que variam de acordo com o volume de produção/venda são chamados de custos variáveis. Já os custos que existem independentemente do volume de produção/venda, tais como aluguel, material de escritório, entre outros, são chamados de custos fixos.

De acordo com Buarque (1991) a classificação dos custos entre fixos e variáveis é de suma importância quando se quer avaliar a vulnerabilidade de um projeto. “Quanto maior a ocorrência de custos variáveis, mais flexibilidade tem a empresa de adaptar-se a mudanças negativas no mercado, e conseqüentemente a reduções nas vendas” (BUARQUE, 1991 p.124)

Existe uma variação na classificação dos custos. Segundo Martins (2000) os custos não são eternamente fixos, mas sim, fixos dentro de determinados limites de oscilação da atividade a que se referem. Ultrapassando esse limite, os custos, mesmo os fixos, tendem a variar, mesmo que não na mesma proporção. Alguns tipos de custos só se alteram se houver uma mudança muito brusca na capacidade produtiva.

Além do volume de atividades, outras variáveis podem interferir no aumento ou diminuição dos custos. Um exemplo disso é uma variação nos preços. Podem refletir em alterações de custos tanto fixos quanto variáveis.

2.7.9 Ponto de Equilíbrio

Segundo Martins (2000) o ponto de equilíbrio decorre da conjugação dos Custos Totais com as Receitas Totais. É obtido quando as Receitas se igualam aos custos e despesas totais.

Para Sanvicente (1997) o ponto de equilíbrio corresponde ao volume de atividade ao qual o resultado operacional é nulo.

O Ponto de Equilíbrio de acordo com Sanvicente (1997, p.198) pode ser assim definido:

$$PE = \frac{CFT}{1 - \left(\frac{v}{p}\right)}$$

Onde:

PE = Ponto de Equilíbrio (em termos de valor de venda da produção)

CFT = Custo fixo total

v = custo variável unitário

p = preço unitário de venda

Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá um resultado operacional positivo e abaixo, os custos ultrapassarão a receita gerando prejuízos.

A diferença entre “p” e “v” é o que se chama de Margem de Contribuição. Refere-se à diferença entre o preço de venda e o custo decorrente da fabricação e venda vende do produto.

2.7.10 Contabilidade

Os aspectos de contábeis, segundo Woiler e Mathias (1996, p.38) “estão relacionados com a metodologia de elaboração dos cronogramas financeiros e das projeções”. Incluem também a forma como será realizada a estrutura contábil da empresa, como o pano de contas, instrumentos de controle na fase de implantação e durante as operações, escrituração de livros, etc.

Através dos controles contábeis o empreendedor poderá conhecer seu lucro ou prejuízo, suas receitas e despesas, e, assim, planejar da melhor maneira suas atividades em confronto com um cenário atual.

3 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho corresponde à forma como foi elaborado esse trabalho. De acordo com Gil (1999) uma pesquisa deve conter claramente os procedimentos adotados na investigação. “Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 1996, p.19).

Gil (1999) defende que primeiramente deve se informar qual a natureza da pesquisa, quais os delineamentos adotados. Após isso se informa a técnica de coleta de dados, e a forma como foram operacionalizadas as variáveis e informações. É muito importante informações sobre a amostra selecionada na pesquisa, bem como as técnicas utilizadas para a análise dos dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

De acordo com Seltiz *et all.* (*apud* Gil, 1999) os tipos de pesquisas podem ser classificados em exploratórias, descritivas e explicativas, dependendo dos objetivos do trabalho.

a) Pesquisas exploratórias

“As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999 p.43).

Gil (1999) ainda aborda a pesquisa exploratória como sendo a que apresenta menor rigidez quanto ao planejamento. Geralmente envolvem levantamento bibliográfico, de documentos, estudos de casos e entrevistas não padronizadas.

É muito utilizada para dar uma visão geral sobre determinado fato, quando o tema escolhido é pouco explorado, constituindo a primeira etapa para uma pesquisa mais detalhada.

b) Pesquisas descritivas

Esse tipo de pesquisa já utiliza uma padronização nas técnicas de coleta de dados e objetivam a caracterização de certo fenômeno ou população. Geralmente envolvem o estudo das características de um grupo, tais como renda, sexo, nível de escolaridade, entre outros, ou ainda o nível de atendimento, condições de habitação, opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc.

Segundo Mattar (2005) esse tipo de pesquisa se caracteriza por possuir objetivos bem definidos, com procedimentos formais, bem estruturados.

c) Pesquisas explicativas

Segundo Gil (1999) é o tipo de pesquisa que visa determinar o porquê das coisas. Identificam os fatores que contribuem para a ocorrência dos fatos e aprofunda o conhecimento da realidade.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória uma vez que não apresenta rigidez quanto planejamento do projeto, já que o seu objetivo é proporcionar uma visão geral do negócio em questão, formulando hipóteses e previsões de vendas com base em métodos não formais de pesquisa.

Quanto à natureza das variáveis, a pesquisa apresentou-se como predominantemente qualitativa, já que a obtenção dos dados se estendeu a um grupo de clientes, visando conhecer o potencial de vendas em Biguaçu, de acordo com o interesse de compra desse grupo.

3.2 DELINEAMENTOS ADOTADOS

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas. (GIL 1999 p.64).

O delineamento considera principalmente quais foram os procedimentos adotados para a coleta de dados. Incluem as fontes de papel, tais como pesquisa bibliográfica e documental; e os

dados fornecidos por pessoas, que incluem a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

Foram utilizados nesse projeto, a pesquisa bibliográfica em diversos livros e também a análise documental em *sites* e documentos fornecidos pelo SEBRAE/SC.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 1999 p. 66).

Realizou-se também um estudo de campo. Este consiste na representação de um universo definido buscando o aprofundamento das questões propostas e que se utiliza muito de métodos de observação ao invés de interrogação. O planejamento do estudo de campo, para Gil (1999), apresenta flexibilidade, podendo os seus objetivos serem reformulados no decorrer do processo de pesquisa.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Mattar (2005) existem dois grandes grupos de dados: os primários e os secundários. Dados primários são os que ainda não foram coletados, que serão colhidos para atender às necessidades específicas de uma pesquisa. Já os dados secundários são os que já foram coletados, tabulados e talvez até analisados em outras situações.

Segundo Mattar (2005, p.142), as fontes de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares; enquanto as fontes de dados secundários são “a própria empresa, publicações, governos, instituições, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing”.

Quanto à coleta de dados secundários, como eles já estão prontos, basta procurá-los onde estão disponíveis e utilizar as informações necessárias. Já para os dados primários, Mattar (2005) defende que existem dois meios básicos de se obterem: a comunicação e a observação.

O método da comunicação envolve o questionamento verbal ou escrito com respostas para a obtenção do dado desejado. Enquanto o método da observação, para Matar (2005, p.171) “consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas”.

Neste projeto, os dados secundários foram coletados em bibliografias, consultas à alguns órgãos competentes, como IBGE, SEBRAE, Secretaria do Planejamento da Prefeitura Municipal de Biguaçu e Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, além visitas em *sites* da internet.

Na coleta dos dados primários utilizaram-se os métodos de observação humana, não estruturada e métodos de comunicação também não estruturada e não disfarçada, realizados através de entrevistas pessoais junto aos clientes já cadastrados e também junto à alguns concorrentes e lojas de roupas da região.

O método de comunicação não estruturado e não disfarçado é definido por Mattar (2005,p. 175) como um método que “caracteriza-se por ter os propósitos do estudo claros aos respondentes, mas não há uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas”.

3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E INFORMAÇÕES

Segundo GIL (1996), muitas variáveis são facilmente observáveis e mensuráveis, enquanto outras, não são passíveis de observação imediata nem de mensuração.

Neste projeto, variáveis mensuráveis como sexo e renda, foram confrontadas com as opiniões das clientes já existentes e do potencial de vendas observado em algumas lojas de roupas da região. Desta forma, realizou-se algumas inferências sobre o potencial do empreendimento em questão. Essas inferências se firmaram muito na experiência que as empreendedoras já possuem, o que proporcionou a elas um amplo conhecimento de mercado e a possibilidade de projetarem o crescimento do negócio. Baseou-se também em dados consultados na Secretaria do Planejamento, da Prefeitura Municipal de Biguaçu.

3.5 AMOSTRA SELECIONADA PARA A PESQUISA

Segundo Mattar (2005, p.264) “A idéia básica de amostragem está em que a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise podem proporcionar relevantes informações de toda a população.”

O presente estudo pesquisou, quanto aos consumidores, o grupo de clientes já existentes, em torno de 60 pessoas, e sua pré-disposição em comprar em Biguaçu. Esse estudo deu-se durante o segundo trimestre de 2007.

Quanto aos fornecedores, foram analisados todos os que já trabalham com as empreendedoras. Quanto aos concorrentes, buscou-se analisar os que mais se assimilavam à proposta do empreendimento, ou seja, que focam seus negócios no comércio de roupas íntimas e pijamas.

3.6 TÉCNICAS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Neste tipo de pesquisam não há o controle de variáveis independentes. “Para a efetiva interpretação dos dados, torna-se necessário, sobretudo, proceder à análise lógica das relações, com sólido apoio em teorias e mediante a comparação com outros estudos”. (GIL, 1996, p.119).

Utilizou-se a muito da experiência das sócias, há vinte anos no ramo, que analisaram o posicionamento de suas clientes e dos seus concorrentes e extraíram informações expostas neste projeto.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo abordar-se-á sobre os dados encontrados e propostos quanto ao empreendimento em questão.

Pôde-se observar que este projeto se caracteriza nas condições macroeconômicas como um projeto de serviço, na classificação microeconômica considera-se como projeto de implantação, e em função do uso que terá para a empresa como um projeto de viabilidade

Realizou-se a análise do empreendimento nos diversos aspectos, tais como econômicos, técnicos, administrativos, jurídico/legais e financeiros com base no arsenal teórico levantado em confronto com o que foi observado na prática do negócio, utilizando as ferramentas metodológicas disponíveis.

4.1 ASPECTOS ECONÔMICOS

Quanto aos aspectos econômicos, analisou-se os mercados: consumidor, concorrente e fornecedor. Outras variáveis, como localização e tamanho do empreendimento também são aqui abordados.

4.1.1 Análise de mercado

A análise de mercado realizada neste projeto, visou um amplo conhecimento dos mercados que envolvem os concorrentes, os fornecedores, e os consumidores. Nesse aspecto também foram analisados a localização do futuro empreendimento e o tamanho adequado para a loja em questão.

4.1.2 Mercado consumidor

As empreendedoras, que já trabalham no ramo de vendas de roupas íntimas e pijamas possuem um vasto grupo de clientes já estabelecidos. Esses clientes geralmente compram em seus locais de trabalho, onde são realizadas exposições quinzenalmente pelas futuras sócias.

Entretanto, com a necessidade de estabelecer um local fixo de vendas, considerou-se essa população de clientes já existentes, na análise de suas intenções de compra para uma loja em Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.

Essa pesquisa, realizada informalmente e de forma não estruturada, demonstrou que essas pessoas estariam dispostas a se deslocar e comprar na futura loja “Teca Peteca Modas”.

Desse grupo, muitos já compram há mais de dez anos das empreendedoras, logo, pode-se dizer que há uma fidelização de compra. Isso proporcionou uma maior segurança na determinação dos dados, analisando-se as médias mensais de vendas ao público consumidor já existente.

O público alvo do empreendimento, além de incluir esses clientes já existentes, compreende principalmente os moradores de Biguaçu, com renda de R\$ 400,00 ou mais, mulheres ou homens com idade entre 16 à 80 anos.

De acordo com dados do IBGE (pesquisa realizada em janeiro de 2006), a população de Biguaçu é de aproximadamente 56.000 (cinquenta e seis mil) habitantes. Desses, quase 30.000 (trinta mil) têm mais de quinze anos. Aproximadamente 19.000 (dezenove mil) pessoas dessa faixa-etária recebem pelo menos um salário mínimo. Pode-se considerar um número um pouco maior nas proporções analisadas, se for considerado o número de indivíduos que não residem, mas somente trabalham na região.

Outro dado da Secretaria do Planejamento de Biguaçu (pesquisa realizada em janeiro de 2007, ainda não divulgada oficialmente, somente para fins acadêmicos), é que 70% da população de Biguaçu só realizam compras na cidade onde moram, ou outros 30% realizam suas compras em toda a Grande Florianópolis.

Analisou-se também o movimento de lojas de roupas da região, o que contribuiu para constatar um intenso movimento de pessoas, com um bom volume de vendas. Esse volume não

foi informado com precisão pelas organizações, mas pôde-se observar que é satisfatório, em muitas delas, considerando-se também que algumas atuam há mais de dez anos no mercado local. Logo, percebeu-se que existe um grande público a ser explorado.

4.1.3 Mercado Concorrente

Foram analisadas as principais lojas de roupas íntimas e pijamas da região. Consideraram-se apenas as lojas de Biguaçu, uma vez que seria inviável analisar outras localidades, principalmente o centro de Florianópolis, que foi visto como um concorrente em potencial. Porém, a proposta do empreendimento é trazer os consumidores para comprarem em Biguaçu.

Existem em Biguaçu 86 lojas que vendem roupas, dessas, pouquíssimas trabalham com roupas íntimas e pijamas.

Foram identificados dois concorrentes diretos na cidade de Biguaçu, no entanto, cerca de 10 lojas de confecções femininas também revendem roupas íntimas e pijamas. Essas, porém, não se caracterizam como concorrentes diretos, pois possuem outro foco de mercado: as vendas de peças de vestuários com maior valor.

Os dois concorrentes diretos são:

a) Nova Produtos de Beleza Ltda

– Razão: Nova Produtos para Beleza Ltda.

End. : Rua: Sete de Setembro, 49 Biguaçu – SC; fone: 48-3243-4535; E-mail:

Proprietária: Eliana

A “Nova” é uma loja de cosméticos, que comercializa diversos produtos voltados a beleza feminina, tais como, cosméticos e perfumaria em geral, bijuteria, acessórios femininos e roupas íntimas. Sendo a roupa íntima um dos itens mais vendidos da empresa.

A “Nova” tem uma loja sofisticada comparando-se ao padrão médio das lojas na região, apresentando um *lay-out* bem estruturado, proporcionando uma boa visibilidade de produtos com

clareza excelente, dispondo de aproximadamente 60 m². Tem como foco de mercado um cliente de maior poder aquisitivo que a média de Biguaçu.

Os preços praticados pela “Nova” têm uma grande escala de variação, podendo custar desde R\$10,00 até R\$150 por peça de roupa íntima, estando em um patamar de preço acima dos valores médios de mercado da cidade.

Os volumes de vendas da loja não foram divulgados pela proprietária, porém o movimento da loja indica grande giro de produtos.

A empresa atua a três anos no mercado sendo enquadrada como microempresa, ela tem um quadro de três funcionários efetivos e vincula publicidade frequentemente em jornais, revistas e rádio.

Pontos Fortes: boa estrutura, tempo de mercado, estacionamento próprio, variedade de produtos.

Pontos fracos: a moda íntima não é atividade principal, atendimento impessoal.

b) Primavera Moda Íntima

– Razão: Primavera Moda Íntima Ltda.

End.: Rua: da delegacia, Biguaçu – SC; fone: 48-3285-2296

Proprietário: Paulo.

A “Primavera” moda íntima é uma empresa de atacado e varejo. A loja é bem pequena, (cerca de 10 m²), e possui uma funcionária e tem o foco mais voltado para o público de baixa renda, as peças custam de R\$2,50 até R\$ 70,00.

A Empresa comercializa basicamente roupa íntima, pijamas, alguns biquínis e prendedores de cabelo.

A Forma de divulgação é realizada através de alto-falantes em bicicletas.

A empresa atua no mercado desde Outubro de 2006.

Pontos Fortes: produção e venda de roupas íntimas e pijamas, o que pode aumentar a margem de lucro; destaca-se como referência de loja no ramo.

Pontos Fracos: o atendimento não é satisfatório, falta empatia e postura; loja muito pequena, com pouca estrutura.

A seguir apresentar-se á um quadro relacionando alguns aspectos analisados na concorrência em comparação à média de mercado de Biguaçu:

	“Nova”	“Primavera”
Localização	Ótima –Centro da cidade	Ótima- Centro da Cidade
Linha de Produtos	Cosméticos e roupas íntimas	Roupas íntimas, pijamas, biquínis e prendedores de cabelo.
Tempo de Vida	3 anos	Quase 1 ano
Estacionamento	Próprio	Não tem
Atendimento	Deixa a desejar	Deixa a desejar
Tamanho (m²)	Grande (60m ²)	Pequena (10m ²)

Quadro 01: Análise da concorrência

Fonte: Dados primários

4.1.4 Mercado Fornecedor

Na escolha dos fornecedores de mercadorias, priorizaram-se aqueles que oferecem maior qualidade do produto por um preço acessível e na média do mercado. As empreendedoras já possuem contato com eles, considerando-se que já comercializam esses produtos. Porém sempre há a possibilidade de existirem outros, dependendo da oferta e do nível de qualidade, preço e inovação dos produtos.

Entre os principais fornecedores, está a loja “D’Mony Confecção” que já atua há mais de 25 anos no mercado, oferecendo uma ampla variedade de modelos e tecidos, garantindo a qualidade no acabamento. Localiza-se em São José, SC, e os principais produtos comercializados são roupas íntimas feminina e masculina, adulto e infantil, tais como calcinhas, *sutiens* e cuecas, e também algumas camisolas. As sócias do empreendimento já trabalham com essa empresa há 20 anos, o que indica que o produto oferecido é de qualidade. A empresa trabalha com preço na média do mercado. Não possui valor mínimo para compra e aceita o parcelamento da compra em até três vezes no cheque pré-datado. Também oferece 10% de desconto para compras à vista. O sistema de trocas é facilitado assim como a disponibilidade das mercadorias.

Uma outra empresa fornecedora para o empreendimento é a loja “Doce Mel”, que fornece principalmente pijamas femininos, masculinos e infantis e camisolas. Essa empresa também já fornece para as empreendedoras há 15 anos e oferece um produto de qualidade há um preço bom.

Não há valor mínimo de compra e aceita pagamento em até três vezes no cheque, sendo que oferece 10% de desconto nas compras à vista. A loja localiza-se em São Jose, SC.

Existem fornecedores na cidade de Ilhota, SC. A loja “Gabrielly”, que comercializa *lingerie* de excelente qualidade à um preço reduzido. A loja concede 5% de desconto nas compras à vista e parcela em até duas vezes. Já fornece para as empreendedoras há um ano. O sistema de trocas dessa loja é mais complicado, e não vendem peças separadas, o que é considerado um ponto negativo, mas os produtos são muito bem aceitos pelo público.

A empresa “Doce Sonho”, também localizada em Ilhota, SC fornece pijamas femininos e masculinos, adulto e infantil. O preço é muito atrativo e as condições de pagamento também. O relacionamento das empreendedoras com essa loja é muito recente, menos de 3 meses e os produtos oferecidos são de alta qualidade e beleza

4.1.5 Localização

A região de Biguaçu foi identificada como uma ótima oportunidade de sucesso. O aluguel da sala é mais acessível e a cidade está em crescimento. Além disso, a sala alugada situa-se próximo a um supermercado com grande fluxo de pessoas, além de diversos estabelecimentos comerciais no local, sendo eles uma *lan house*, um salão de beleza, farmácias, loja de roupas feminina e infantil, papelaria, entre outros. Próximo a loja, também está sendo construído um centro comercial, o que atrairá mais gente beneficiando o comércio local.

De acordo com a Secretaria do Planejamento, da Prefeitura de Biguaçu, a cidade localiza-se na Grande Florianópolis, possui uma área territorial de 326 km², com aproximadamente 56 mil habitantes. Dista 28 km da capital do estado e 71 km do Porto de Itajaí. A maioria da população (89,2%) reside na área urbana da cidade.

O Local foi escolhido também por estar próximo da residência das empreendedoras, facilitando, assim, o acesso e diminuindo custos de transporte. Outro motivo foi a escassez de lojas de roupas íntimas na região, o que como já foi constatado, só existem duas que efetivamente apresentaram uma concorrência mais agressiva.

O local escolhido é o seguinte: Cônego Galego, 1254, Rio Caveiras, Biguaçu, SC.

4.1.6 Tamanho

Na análise de mercado identificou-se que as lojas apresentam um tamanho médio entre 10m² e 30m² dependendo da variedade de produtos ou serviços oferecidos.

No caso da Teca Peteca Modas, não será necessário muito espaço, por se tratar de uma loja de bairro, onde o fluxo de pessoas não é tão intenso e a variedade de produtos comercializados é limitada.

A loja possui 25 m², o que é suficiente para desenvolver o negócio em estudo.

4.2 ASPECTOS TÉCNICOS

Nesse aspecto analisar-se-á o *lay-out* da organização, bem como os móveis e equipamentos necessários para dar início às atividades da empresa.

4.2.1 Arranjo Físico

O arranjo físico dos móveis e equipamentos deve ser muito bem projetado de forma a exprimir praticidade, e facilidade de movimentação de clientes e funcionários, além de ser conveniente que o estabelecimento apresente uma decoração arrojada e bonita, o que contribui para a boa imagem da empresa.

O ambiente é composto de uma sala com banheiro. Foi feito um depósito em um canto da loja, mas o espaço principal ficará livre para a exposição das roupas, não possuindo mais nenhuma divisória.

4.2.2 Móveis e utensílios

Os móveis e utensílios da loja foram escolhidos de forma a dar condições para a exposição das mercadorias comercializadas, a facilitar o processo de venda e a proporcionar ao cliente um ambiente agradável.

Pensando em economia, muitos dos móveis e equipamentos foram comprados em lojas de móveis usados. Alguns precisaram de pintura e outros não. Mesmo assim, isso proporcionou uma grande economia no investimento inicial.

Segue a listagem dos móveis e equipamentos orçados. Como a loja está começando suas atividades em maio, a maioria desses já foi comprada:

- a) 1 armário com 12 gavetas divididas;
- b) 1 arara para exposição;
- c) 1 arara para exposição;
- d) 1 provador;
- e) Pano para o provador e para o “puff”;
- f) 1 “puff”;
- g) 1 balcão de atendimento;
- h) 3 manequins adulto com suporte;
- i) 4 manequins de parede;
- j) Material de escritório;
- k) Material de limpeza;
- l) 2 cadeiras para balcão;
- m) 1 lixeira PVC;
- n) 1 expositor de meias.

4.2.3 Equipamentos

Os equipamentos são utilizados para facilitar o processo de trabalho. As empreendedoras não dispõem de muito capital, logo, procurou-se reduzir inicialmente os investimentos, utilizando somente o necessário para as atividades iniciais.

Os equipamentos são: calculadora e aparelho telefônico.

4.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Os aspectos administrativos da organização vão compreender vários aspectos. Alguns deles são a estrutura organizacional, os recursos humanos, funções cargos e salários, e as estratégias competitivas utilizadas pela empresa no desenvolvimento de um diferencial.

4.3.1 Estrutura administrativa da organizacional

O empreendimento, por se tratar uma organização simples, apresentar-se-á uma estrutura funcional, já que o as atividades desenvolvidas são a venda de alguns produtos, e poucas tarefas administrativas. Já a coordenação, realizar-se-á por ajustamento mútuo, que também se enquadra no tipo de organização proposto apresentando comunicação informal, já que são as sócias que realizarão todas as atividades necessárias.

4.3.2 Recursos Humanos

Para o bom andamento de qualquer organização, é fundamental o elemento humano. Assim, de acordo com as necessidades da loja o quadro de pessoal será assim definido:

- a) Duas sócias gerentes;
- b) Uma atendente.

As sócias se revezarão para cobrir o horário de atendimento da loja e, além disso, cada uma terá responsabilidades específicas: A sócia Dione será responsável pelas compras de mercadorias, e a sócia Talita se responsabilizará pelo controle financeiro vendas de caixa, bem como do relacionamento com o contador designado pela empresa. Porém, as duas sócias trabalharão ativamente no gerenciamento das atividades e no planejamento da organização.

A seleção da atendente será realizada pelas sócias, que avaliarão o perfil que deve apresentar características como empatia, proatividade, boa apresentação, boa oratória, pontualidade e responsabilidade,

A atendente trabalhará no período de 16:00h até às 19:00h, quando a loja fecha. No sábado, ela trabalhará das 08h00h às 12h00h. No período em que ela não estiver, trabalharão somente as sócias – gerentes.

4.3.3 Funções, regime de trabalho e salários

As funções desempenhadas pela atendente serão as seguintes:

- a) Atender os clientes;
- b) Realizar balanço periódico das mercadorias juntamente com as sócias;
- c) Limpeza do ambiente.

As sócias exercerão no horário de funcionamento da loja, a função de atendimento, e venda assim como a atendente. Serão responsáveis também, juntas, pela compra de mercadorias, determinação de preço, atividades administrativas e financeiras, assim como a publicidade do empreendimento.

A elas cabe ainda a função de contratar ou demitir funcionários, se for o caso, além de cuidar das demais atividades necessárias à empresa.

Quanto ao salário, sabe-se que para atrair vendedores de qualidade é preciso um bom pacote de remuneração. A empresa optou por diminuir a carga horária da atendente para poder gastar menos no início. Logo, as sócias trabalharão na loja em período integral.

Com relação ao salário da atendente será R\$ 200,00, considerando que a carga horária é pequena, podendo posteriormente dispor de comissões de vendas ou aumento, se houver necessidade de trabalhar em outros períodos.

As sócias ganharão um pró-labore inicial de R\$ 400,00 cada uma, e terão uma participação anual de 40% do lucro, que serão distribuídos semestralmente.

4.3.4 Estratégias competitivas

A loja, "Teca Peteca Moda" irá priorizar o atendimento ao cliente com excelência e simpatia, procurando manter uma postura adequada e atendentes bem vestidas. Como as empreendedoras estarão totalmente envolvidas no atendimento, trabalharão na conquista dos clientes da mesma forma com que já vem trabalhando em suas vendas particulares: prezando a amizade com o cliente, buscando agradá-lo com profissionalismo e respeito.

A empresa traz uma proposta nova para as lojas de Biguaçu. Irá comercializar peças com alta qualidade e beleza, praticando um preço acessível. Isso representa um grande diferencial na região. A idéia é reduzir a margem de lucro para ganhar em quantidade e atrair a fidelidade do cliente.

Além disso, o empreendimento se propõe a sempre trazer produtos diferenciados, que refletem as tendências no ramo.

Procurar-se á investir na divulgação da loja de maneira agressiva, com Carros de som e *folders*, mas acredita-se que os próprios clientes atrairão novos consumidores, se realmente gostarem e se surpreenderem com o empreendimento.

4.4 ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS

A organização enquadrar-se-á como sociedade comercial. Esta, é formada por cotas distribuídas entre as sócias, que se responsabilizam juridicamente pela parte que lhes competem. É necessário que haja pelo menos dois sócios para esse tipo de empresa.

A empresa será registrada na Junta Comercial e optou-se pela sociedade por cotas de responsabilidade limitada, como forma jurídica mais adequada. De acordo com o faturamento projetado, será enquadrada também como Empresa de Pequeno Porte, optando pelo “Simples”, no pagamento dos devidos impostos.

As sócias do empreendimento são: Dione Aparecida de Oliveira e Talita Adriano de Oliveira. O capital social foi dividido igualmente entre as duas que o integralizaram no ato da constituição da empresa.

4.4.1 Características da empresa

Denominação da empresa: Teca Peteca Modas Ltda.

Endereço: Rua Cônego Galego, 1254, Rio Caveiras, Biguaçu, SC

Sede e Foro: A loja terá sua sede e foro na cidade de Biguaçu, Santa Catarina.

Forma Jurídica: A Teça Peteca Modas Ltda será uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada.

Objeto social: Comercialização de moda íntima, pijamas e outros artigos relacionados.

Missão: Comercializar peças de alta qualidade, com alto padrão de beleza a um preço atrativo, oferecendo um atendimento excepcional ao cliente.

Visão: Ser a loja com a maior fatia de mercado de Lingerie em Biguaçu podendo expandir-se para outras localidades da Grande Florianópolis.

4.4.2 Etapas para registro da empresa

De acordo com as indicações do SEBRAE-SC, para o registro de um empreendimento são necessárias algumas etapas:

1ª ETAPA – CONSULTA DE VIABILIDADE

Deve-se consultar a viabilidade na prefeitura do município em que será instalado o empreendimento.

2ª ETAPA – RECEITA FEDERAL

A consulta prévia junto à Receita Federal é de caráter facultativo.

3ª ETAPA – REGISTRO DA EMPRESA NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO (JUCESC)

- a) Requerimento da Tarja Vermelha;
- b) Contrato Social (padrão ou próprio – 3 vias, visto por advogado da OAB);
- c) FCN – Ficha de Cadastro Nacional (modelo I e 2 – 1 via);
- d) DARC – Documento de Arrecadação do Registro do Comércio (4 vias);
- e) DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais (3 vias);
- f) Fotocópia da Carteira de Identidade e CPF dos Sócios (autenticadas).

4ª ETAPA – OBTENÇÃO DO CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA (CNPJ/MF) JUNTO A RECEITA FEDERAL

- a) Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica (FCPJ) e Quadro Societário;
- b) Fotocópia do Cadastro de Pessoa Física (CPF) e Carteira de Identidade;
- c) Comprovante de Residência (conta de luz, telefone, etc) – (1 via);
- d) Original do Contrato Social;
- e) Comprovante de pagamento de Taxa (guia DARF);
- f) Comprovante de Localização da Empresa.

5ª ETAPA – OBTENÇÃO DA INSCRIÇÃO ESTADUAL – CORFE – SECRETARIA DA FAZENDA

- a) FAC – Ficha de Atualização Cadastral (2 vias);
- b) DAR – Documento de Arrecadação Estadual (3 vias);
- c) Fotocópia do Contrato Social como respectivo número da JUCESC / autenticada;
- d) Fotocópia da Ficha de CNPJ com o respectivo número;
- e) Fotocópia do CPF e respectivos cônjuges, se for o caso, autenticada;
- f) Fotocópia da Carteira de Identidade de todos os sócios / autenticada;
- g) Fotocópia do Comprovante de Residência (conta de luz/ telefone);
- h) Fotocópia da Escritura / Contrato de Locação do Imóvel / Croqui de localização / autenticada.

6ª ETAPA – OBTENÇÃO DO ALVARÁ E INSCRIÇÃO NO CADASTRO FISCAL – PREFEITURA MUNICIPAL, SECRETARIA DE FINANÇAS.

- a) Contrato Social original, registrado na JUCESC;
- b) CNPJ;
- c) Vistoria do Corpo de Bombeiro;
- d) Alvará do Corpo de Bombeiro;
- e) Alvará Sanitário;

- f) Consulta de viabilidade (requerida na 1ª etapa – original)
- g) Escritura / Contrato de Localização do Imóvel;
- h) CMC – Cadastro Municipal de Contribuintes (Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica, fornecida pela Prefeitura);
- i) Recolhimento: taxa de expediente, taxa de licença para localização – TLL, cujo valor é calculado de acordo com o número de empregados e o ramo de atividade, taxa de licença para publicidade – TLP, se utilizar placas de identificação.

4.5 ASPECTOS FINANCEIROS

Ao analisar a viabilidade de qualquer empreendimento, além de outros aspectos, é de vital importância a análise das projeções financeiras. Previsões de custos e de vendas possibilitarão uma análise mais confiável do futuro da organização em está surgindo.

Os resultados de uma organização são apurados de acordo com a contabilidade da empresa. Dependendo do grau de veracidade dos dados, é uma ótima ferramenta para a tomada de decisão, assim como para o controle.

A contabilidade da empresa será terceirizada. Um escritório de contabilidade se responsabilizará pelos lançamentos, demonstrações, recolhimento de impostos, entre outros.

O critério utilizado na escolha do escritório foi o preço dos serviços prestados. Logo, o que apresentou menor custo para a organização e foi escolhido foi o seguinte:

J J Cetro localizada na Rua Maria Cecília Sodré, 181, bairro Rio Caveiras, Biguaçu, SC

A seguir serão demonstrados os quadros de investimento fixo, despesas e receitas e, assim, serão determinados os índices de retorno, rentabilidade, e margens de lucro.

Primeiramente serão identificados os investimentos fixos, necessários para a empresa entrar em funcionamento. Posteriormente serão analisados os recursos adicionais para o desenvolvimento das atividades

4.5.1 Investimentos Fixos

O investimento fixo de um empreendimento é determinado de acordo com o tamanho e o padrão pré-determinado da organização.

Primeiramente serão determinados as máquinas e os equipamentos para o desempenho das atividades, bem como seus custos, no quadro a seguir:

Tabela 01: Máquinas e equipamentos

Qtd	Descrição	Custo Unit. (R\$)	Fornecedor
1	Calculadora (Marca Cedar)	7,95	JCM Atacado
1	Aparelho Telefônico	42,00	Supern. Angeloni
	TOTAL	49,95	

Fonte:Dados primários

No próximo quadro estão descritos os móveis e utensílios, utilizados na estruturação da loja, bem como seus respectivos preços e fornecedores.

Tabela 02: Móveis e utensílios

Qtd	Descrição	Custo unit	Custo total	Fornecedor
1	Armário com 12 gavetas divis + frete)	100,00	100,00	Orionópolis Bazar
1	Arara (2m largura)	148,00	148,00	Móveis usados Big
1	Arara (1,20 m largura)	70,00	70,00	M usados Big
1	Expositor de meias	30,00	30,00	M usados Big
1	Provador	30,00	30,00	Mercado da loja
1	Pano para provador e "puff"	98,00	98,00	Kilojão
1	"puff" + frete	50,00	50,00	Orionópolis Bazar
1	balcão de atendimento	300,00	300,00	Móveis usados Big
3	manequins adulto com suporte	30,00	90,00	M usados Big
4	manequins de parede	10,00	40,00	M usados Big
2	cadeiras para balcão	20,00	40,00	Milium
1	lixeira PVC	22,00	22,00	Milium
1	material de escritório	25,00	25,00	Papelaria Stanke
1	Material de limpeza	25,00	25,00	Angeloni
	TOTAL	958,00	1.068,00	

Fonte:Dados primários

No quadro 4 estão os totais das máquinas e equipamentos, móveis e utensílios necessários para a implantação do empreendimento.

Tabela 03: Total de investimentos fixos

Descrição	Valor Total (R\$)
Máquinas e equipamentos	49,95
Móveis e utensílios	1.068,00
TOTAL	1.117,95

Fonte:Dados primários

4.5.2 Depreciação

Grande parte dos ativos tem vida útil determinada. Diante disso, para a correta análise contábil, é necessário descontar uma parcela desse desgaste, chamada de depreciação, que representa o custo a ser registrado em determinado período.

O valor ou taxa de depreciação varia conforme as especificações de cada bem. Para os aparelhos eletrônicos será considerada uma taxa de 20% ao ano, e para os outros móveis e utensílios, serão considerados 10% ao ano.

Tabela 04: Depreciação – prazos e taxas

Tipo de investimento	Prazo para depreciação total	Taxa para depreciação a.a
Máquinas e equipamentos	10 anos	10%
Móveis e utensílio	10 anos	10%
Aparelhos eletrônicos	5 anos	20%

Fonte:Dados primários

Desta forma segue o quadro os valores da depreciação das máquinas, equipamentos, móveis e utensílios da loja Teca Peteca Modas.

Tabela 05: Depreciação

Qtd	Descrição	Preço unit (R\$)	Preço total (R\$)	Taxa Depr a.a	Deprec anual (R\$)	Deprec mensal (R\$)
1	Armário 12 gavetas + frete	100,00	100,00	10,00%	10,00	0,83
1	Arara (2m largura)	148,00	148,00	10,00%	14,80	1,23
1	Arara (1,20 m largura)	70,00	70,00	10,00%	7,00	0,58
1	Expositor de meias	30,00	30,00	10,00%	3,00	0,25
1	Provador	30,00	30,00	10,00%	3,00	0,25
1	Pano para provador e "puff"	98,00	98,00	10,00%	9,80	0,82
1	"Puff" + frete	50,00	50,00	10,00%	5,00	0,42
1	Balcão de atendimento	300,00	300,00	10,00%	30,00	2,50
3	Manequins adulto com suporte	30,00	90,00	10,00%	9,00	0,75
4	Manequins de parede	10,00	40,00	10,00%	4,00	0,33
2	Cadeiras para balcão	20,00	40,00	10,00%	4,00	0,33
1	Lixeira PVC	22,00	22,00	10,00%	2,20	0,18
1	Calculadora Cedar	7,95	7,95	20,00%	1,59	0,13
1	Aparelho telefônico	42,00	42,00	20,00%	8,40	0,70
	TOTAL	957,95	1.067,95		111,79	9,32

Fonte: Dados primários

4.5.3 Estrutura de Custos

A estrutura de custos de uma organização compreende a apuração dos custos fixos e variáveis.

De acordo com Chiavenato (1994), os custos fixos independem do volume de produção e permanecem inalterados. Esses envolvem as despesas administrativas como aluguéis, manutenção, depreciação, entre outros.

Os custos variáveis já estão diretamente relacionados ao volume de produção e correspondem aos custos de materiais diretos e custos de mão-de-obra eventuais, que no caso da organização não serão contabilizados no começo, uma vez que se for necessário, as sócias trabalharão em horário especial para cobrir os períodos de maior movimento

No empreendimento proposto, os custos fixos são os gastos com aluguel, água, luz, telefone, condomínio, salários e outros explicitados adiante. Já os custos variáveis vão envolver o custo dos produtos vendidos, impostos sobre as receita.

No quadro 7 será exposto os gastos com a mão-de-obra. Como a empresa é optante pelo simples, os impostos são reduzidos. Logo, são calculados da seguinte forma:

Tabela 06: Custo de mão-de-obra

Descrição	Percentual incidente	Perc. Total	Valor mensal (R\$)	Valor anual (R\$)
Salário Base			200,00	2.400,00
13º salário		8,33%	16,66	199,92
Férias		11,11%	22,22	266,64
INSS	0,00%	0,00%		-
SAT	0,00%	0,00%		-
Sal. Educação	0,00%	0,00%		-
INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	0,00%	0,00%		-
FGTS	8,00%			-
FGTS/Rescisão (a partir de 1.1.2001)	4,00%			-
Total Previdenciário		12,00%	24,00	288,00
Previdenciário s/13º e Férias		2,33%	4,66	55,92
TOTAL		33,78%	267,54	3.210,48

Fonte: Adaptado de Guia Trabalhista

O quadro 8 descreve todos os custos fixos incidentes sobre a empresa em um cenário realista.

Tabela 07: Custos Fixos

Descrição	Valor Mensal	Valor anual
Custo da mão de obra	267,54	3.210,48
Pró-Labore	800,00	9.600,00
Estimativa de Gastos com Energia Elétrica	50,00	600,00
Estimativa de Gastos com Telefone	65,00	780,00
Aluguel (incluindo IPTU e água)	330,00	3.960,00
Depreciação	9,32	111,84
Estimativa de Gastos com Material de Limpeza	15,00	180,00
Estimativa de Gastos com Material de Escritório	15,00	180,00
Honorários do Contador	150,00	1.800,00
Propaganda e divulgação	50,00	600,00
TOTAL	1.751,86	21.022,32

Fonte: Dados primários

Para fins de estudo, projetou-se três cenários prováveis de receita. Assim, o valor do pró-labore dos sócios vai variar de acordo com cada cenário, assim como os custos variáveis.

Tabela 08: variações do Pró-Labore

Descrição	Pessimista (R\$)	Realista (R\$)	Otimista (R\$)
Pró-Labore Total	700,00	800,00	1000,00
TOTAL ANUAL	8.400,00	9.600,00	12.000,00

Fonte: Dados primários

Logo, os custos fixos irão variar também de acordo com os cenários, uma vez que o pró-labore varia.

Tabela 09: Variação dos custos Fixos

Descrição	Pessimista (R\$)	Realista (R\$)	Otimista (R\$)
Custos Fixos	1.651,86	1752,70	1951,86
Total Anual	19.822,32	21.022,32	23.422,32

Fonte:Dados primários

O Quadro 11 apresenta os custos variáveis de acordo com cada cenário (pessimista, realista e otimista) conforme segue:

A empresa optou por uma margem de lucro de 60% em média sobre o custo das mercadorias vendidas. Desta forma, a porcentagem de lucro bruto sobre o valor de venda das mercadorias é aproximadamente 37,5%, sendo os outros 62,5% o custo das mercadorias vendidas.

Os impostos foram calculados com base na tabela fornecida pelo Sebrae-SC contendo os impostos federais e estaduais para empresas optantes do Simples Federal.

Tabela 10: Custos Variáveis

Descrição	Pessimista (R\$)	Realista(R\$)	Otimista (R\$)
Custo das mercadorias vendidas	3.437,50	4.218,75	5.000,00
Impostos	247,50	303,75	440,00
Total Mensal	3.685,00	4.522,50	5.440,00
Total Anual	44.220,00	54.270,00	65.280,00

Fonte:Dados primários

O próximo quadro esboça outros custos iniciais para o empreendimento

Tabela 11: Outros custos iniciais

Descrição	Valor Total (R\$)
Propaganda, e gastos com divulgação	50,00
Registro/regularização da empresa	450,00
TOTAL	500,00

Fonte:Dados primários

4.5.4 Investimento Inicial

O investimento inicial diz respeito ao montante utilizado para a aquisição dos investimentos fixos, o capital de giro, que neste caso foi projetado para dois meses num cenário realista, além de outros itens descritos a seguir. Foi determinado também, de acordo com recomendações do Sebrae/SC uma reserva técnica de 10% sobre o valor do investimento.

Tabela 12: Investimento Inicial

	Descrição	Custo (R\$)
1	Investimentos Fixos	1.117,95
2	Capital de Giro	8.000,00
2.1	Estoque	3.000,00
2.2	Custo Fixo	1.951,86
2.3	Outros Custos Iniciais	500,00
2.4	Disponibilidades	2.548,14
3	Subtotal (1+2)	9.117,95
4	Reserva Técnica (10%)	911,80
5	TOTAL	10.029,75

Fonte: Dados primários

4.5.5 Composição da Receita Operacional

A receita projetada no cenário realista se deu com base na média de vendas das lojas da região e com base na experiência de anos das empreendedoras. Mesmo assim, foram realizadas projeções pessimista e otimista, tendo em vista as constantes oscilações do mercado e as possibilidades de equívocos.

Diante disso as receitas foram projetadas da seguinte maneira:

Cenário Pessimista: R\$ 5.500,00 mês = 66.000,00 / ano

Cenário Realista: R\$ 6.750,00 mês = 81.000,00 / ano

Cenário Otimista: R\$ 8.000,00 mês = 96.000,00 / ano

4.5.6 Resultados Operacionais

Após o levantamento dos custos, despesas e futuras receitas, é possível determinar os resultados operacionais que a empresa irá apresentar no decorrer do seu exercício nos diferentes cenários analisados.

Tabela 13: Resultados Operacionais

	Resultados operacionais	Cenário Pessimista	Cenário Realista	Cenário Otimista
1	Receita operacional anual	66.000,00	81.000,00	96.000,00
2	Custo Variável anual	44.220,00	54.270,00	65.280,00
3	Custo Fixo Anual	19.822,32	21.022,32	23.422,32
4	Custo Total anual	64.042,32	75.292,32	88.702,32
5	Lucro líquido anual	1.957,68	5.707,68	7.297,68
6	Margem de contribuição (1-2)	21.780,00	26.730,00	30.720,00
7	Ponto de Equilíbrio [3/(6/1)]	60.067,64	63.704,00	73.194,75
8	Ponto de Equilíbrio em % (3/6)*100	91,01%	78,65%	76,24%
9	Taxa de Retorno em % (5/ invest)*100	19,52%	56,91%	72,76%
10	Período de Payback em anos (invest/5)	5,12	1,76	1,37

Fonte: Dados primários

4.5.7 Análise dos Resultados Financeiros

A análise financeira é fundamental para se ter uma idéia da viabilidade ou não de qualquer negócio. Uma vez que, o objetivo da administração financeira, de acordo com Sanvicente (1987) é a maximização da rentabilidade sobre o investimento dos acionistas.

O Ponto de equilíbrio corresponde, neste caso, ao volume de vendas que a organização deve realizar para que o lucro seja nulo, ou seja, as receitas se equivalem às despesas operacionais. O valor obtido no cenário realista de R\$63.704,00 (equivalente à 78,65% sobre a receita operacional), representa o faturamento mínimo necessário para que todos os custos (fixos e variáveis) do período, sejam cobertos.

O período *Payback* traz uma perspectiva mais clara do negócio proposto, uma vez que determina o período, em anos ou meses necessários para que o investimento inicial seja recuperado, com base nas receitas estimadas.

De acordo com os três cenários projetados, o período de *Payback* foi determinado da seguinte forma

Tabela 14: Período de Payback

Cenários	Fórmula	Interpretação dos Dados
Pessimista	$\frac{10.029,75}{1.957,68}$	5,12 - aproximadamente 5 anos e 2 meses
Realista	$\frac{10.029,75}{5.507,68}$	1,76 - aproximadamente 1 ano e 9 meses
Otimista	$\frac{10.029,75}{7.297,68}$	1,37 - aproximadamente 1 ano e 5 meses

Fonte: Dados primários

De acordo com os cálculos acima, num cenário intermediário, o empreendimento levaria aproximadamente um ano e nove meses para cobrir o investimento inicial.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Após o levantamento das informações dos aspectos econômicos, técnicos, administrativos, jurídico/legais e financeiros do empreendimento, chegou-se a algumas conclusões e considerações.

Em meio à um mercado onde a concorrência só tende a crescer, a empresa deve buscar um diferencial estratégico no planejamento de suas atividades. Tratando-se de uma loja de bairro, verifica-se uma grande necessidade de divulgação além de um forte apelo ao consumidor local, buscando fomentar o comércio local. Isso é possível com a distribuição de *folders*, utilização carros de som, entre outros.

Observou-se que é fundamental e escasso na região uma empresa que zele pelo atendimento excelente, o que será muito explorado na loja. Além disso, o empreendimento deve se preocupar em proporcionar um ambiente agradável, contando com promoções itens que atraiam os clientes.

Como existem poucos concorrentes diretos, faz-se necessário estabelecer um padrão que destaque a empresa atraindo novos clientes, não habituados a comprar os produtos oferecidos na cidade de Biguaçu.

A análise do projeto proporcionou maior clareza quanto aos processos e pode demonstrar que o empreendimento é viável e tem grandes chances de sucesso com possibilidade de crescimento.

A venda de roupas íntimas e pijamas não sofre muito com a sazonalidade, mas assim como todo o comércio, possui variações principalmente em datas comemorativas, como dia dos namorados, dia das mães etc. Logo, é vital que a loja esteja preparada para entrar no mercado com ousadia.

Após o estudo e análise em todas as etapas deste projeto, verificou-se a viabilidade de implantação de uma loja de roupas íntimas e pijamas na cidade de Biguaçu- SC, de acordo com o objetivo geral deste trabalho.

Recomenda-se um estudo mais aprofundado do comércio em geral, da região de Biguaçu, que apresentou grande potencial de exploração. Logo, pesquisas e análise poderão incrementar a qualidade de novos negócios, e até mesmo contribuir para o melhoramento dos já existentes.

Como exposto, pode-se perceber que o empreendimento diferencia-se dos já existentes na região, principalmente na linha de produtos oferecidos e com um atendimento de melhor qualidade com relação aos concorrentes, no que diz respeito à simpatia, empatia e disposição.

REFERÊNCIAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil. Apresenta informações sobre: Produção Têxtil. Disponível em: <www.abit.org.br>. Acesso em: 16 Mai 2007.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUARQUE, Cristóvão. **Avaliação Econômica de Projetos: uma apresentação didática**. 6ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos Abrir um Novo Negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. 6ªed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ªed. São Paulo: Harbra, 1997.

GUIA TRABALHISTA. Apresenta informações sobre: Custo de mão-de-obra. Disponível em: <www.guiatrabalhista.com.br>. Acesso em: 12 mai 2007.

HALL, R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Apresenta informações sobre: Dados populacionais de Biguaçu. Disponível em: <www.ibge.org.br>. Acesso em: 14 Jun 2006.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing: edição do novo milênio**/ Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Lingústica; revisão técnica Arão Sapiro, 10ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, AC.A.A.**Introdução à Administração**. 5ªed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000

MINTZBERG,H.. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários**. 8ªed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2000.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração Financeira**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Apresenta informações sobre: Etapas de abertura de uma empresa. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 16 Mai 2007.

Secretaria do Planejamento – Prefeitura de Biguaçu. Apresenta informações sobre: Dados estatísticos de Biguaçu. Disponível em: <www.bigua.sc.gov.br>. Acesso em: 20 Fev 2007.

SLACK, Nigel., et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, J.A., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ªed. Rio de Janeiro/ RJ: LTC, 1999.

WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO 1

Entrevista com os clientes (não estruturada)

1. Nome:
2. Há quanto tempo é cliente da Vendedora Dione?
3. Onde (cidade) costuma realizar suas compras?
4. Estaria disposta a continuar comprando da vendedora, porém direto na loja que será aberta em Biguaçu?
5. O que você acha sobre o comércio de roupas íntimas e pijamas da região de Biguaçu?
6. Na sua opinião, o que uma loja de roupas íntimas e pijamas poderia oferecer como diferencial?

ANEXO 2

Entrevista com a concorrência (não estruturada)

1. Nome da loja
2. Atua há quanto tempo no mercado?
3. Possui quantos funcionários
4. Qual o tamanho da sua loja?
5. Quais são os produtos comercializados na sua loja?
6. O que você acha do comércio de roupas íntimas e pijamas da região?
7. O que você acha do movimento de clientes de Biguaçu?